



PDI

**PLANO DE
DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL**

2024 / 2028

INFORMAÇÕES INSTITUCIONAIS

Mantenedora: SKEMA Escola de Negócios Ltda.

Código e-MEC: 17108

CNPJ 29.809.849/0001-92

Natureza Jurídica: Empresa Individual de Responsabilidade Limitada

Categoria Administrativa: Privada com fins lucrativos

Endereço: Av. do Contorno, n.º 5456, Bairro Funcionários, CEP 30110-036, Belo Horizonte/MG.

Mantida: Faculdade SKEMA Business School

Código e-MEC: 4053

Reitora: Prof^ª. Dr^a. Geneviève Daniele Lucienne Dutrait Poulingue

Endereço: Av. do Contorno, n.º 5456, Bairro Funcionários, CEP 30110-036, Belo Horizonte/MG

Belo Horizonte/Minas Gerais – Brasil

Reitora: Prof^ª. Dr^a. Geneviève Daniele Lucienne Dutrait Poulingue

E-mail: contato@skema.edu

Site: skema.edu/brasil

Cursos:

Administração - bacharelado

Código e-MEC: 98102

Coordenadora: Prof.^a Karen Haas Dornas

Tel.: +55 (31) 2010-4455

E-mail: karen.haasdornas@skema.edu

Direito - bacharelado

Código e-MEC: 1498528

Coordenador: Prof. Dorival Guimarães Pereira Júnior

Tel.: +55 (31) 98872-2430

E-mail: dorival.guimaraes@skema.edu

Administração - bacharelado (EaD)

Código e-MEC: 1535480

Coordenadora: Prof. Igor Augusto de Melo Dias

Tel.: +55 (31) 2010-4455

E-mail: igor.dias@skema.edu

Relações Internacionais - bacharelado

Código e-MEC: 1662360

Coordenadora: Prof. Dorival Guimarães Pereira Júnior

Tel.: +55 (31) 98872-2430

E-mail: dorival.guimaraes@skema.edu

LISTA DE SIGLAS

AACE - Association for the Advancement of Cost Engineering
AACSB - Accredited Universities and Business Schools
AMBA - Association of MBAs
ASICS - BASICS of Supply Chain Management
ASQ - American Society for Quality
AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem
BSIS - Business School Impact System (Selo)
CAPM - Certified Associate in Project Management
CC - Conceito de Curso (MEC)
CCT - Certified Cost Technician
CCP - Certified Cost Professional
CGE - Conférence des Grandes Écoles
CI - Conceito Institucional (MEC)
CIMA - Chartered Institute of Management Accountants
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPA - Comissão Própria de Avaliação
CPC - Conceito Preliminar de Curso (MEC)
EAD - Educação a Distância
EESPIG - Établissement d'Enseignement Supérieur Privé d'Intérêt Général
ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
EQUIS - European Quality Improvement System (Sistema Europeu de Melhoria de Qualidade)
ERP - Enterprise Resource Planning (Planejamento dos Recursos da Empresa)
ESRI - Environmental Systems Research Institute
HCERES - Evaluation of Research and Higher Education
FDC - Fundação Dom Cabral
IDEX - Initiative of Excellence
IES - Instituição de Educação Superior
IGC - Índice Geral de Cursos (MEC)
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização)
KCENTER - Knowledge Center
MEC - Ministério da Educação
NEAD - Núcleo de Educação a Distância (SKEMA Brasil)
PCCA - Plano de Cargos e Carreiras (SKEMA Brasil)
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PgMP - Program Management Professional
PMI - Project Management Institute
PMP - Project Management Professional
PPC - Projeto Pedagógico de Curso
PPI - Projeto Pedagógico Institucional
PRT - Peer Review Team
RSC - Responsabilidade Social Corporativa
SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SKWoL - SKEMA Way of Learning
SKEMA - School of Knowledge Economy and Management (Escola da Economia do Conhecimento e Gestão)
TOTVS - Sistema de Gestão Acadêmica
UCA - Université Côte d'Azur

SUMARIO

APRESENTAÇÃO	7
1 - INTRODUÇÃO	8
2 - HISTÓRICO DA SKEMA BUSINESS SCHOOL - INTERNACIONAL	9
2.1. ESCOLA DE NEGÓCIOS	10
2.2. INSTITUIÇÃO GLOBAL	10
2.3. CERTIFICAÇÃO/ACREDITAÇÃO DA SKEMA INTERNACIONAL	12
2.4. RECONHECIMENTO INTERNACIONAL - CERTIFICAÇÕES ACADÊMICAS	12
2.5. CERTIFICAÇÕES PROFISSIONAIS	13
2.6. A SKEMA INTERNACIONAL EM NÚMEROS	14
2.7. GOVERNANÇA DA SKEMA	15
2.8. PLANO ESTRATÉGICO DA SKEMA GLOBAL - SKY25	16
2.8.1. Reformulação da pedagogia e novas práticas de ensino	17
2.8.2. Interdisciplinaridade e hibridização	17
2.8.3. Respostas concretas para questões sociais e de Sustentabilidade e Responsabilidade Social	18
2.9. A SKEMA NO BRASIL	18
3 - HISTÓRICO DA FACULDADE SKEMA BUSINESS SCHOOL - BRASIL	19
3.1. Histórico dos Índices da Instituição	20
3.2. Histórico dos Índices do curso de Administração - bacharelado (presencial)	21
3.3. Conceito de Curso - CC de Direito - bacharelado (presencial)	21
3.4. Conceito de Curso - CC de Administração - bacharelado (EaD)	21
3.5. Conceito de Curso - CC de Relações Internacionais - bacharelado (presencial)	21
4 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI (2024-2028)	22
4.1. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA FACULDADE SKEMA	22
4.2. INSERÇÃO REGIONAL	23
4.3. MISSÃO INSTITUCIONAL, OBJETIVOS E METAS PARA O CICLO DE GESTÃO 2024-2028	27
4.3.1. DNA da SKEMA BUSINESS SCHOOL	28
4.4. CRONOGRAMA DE METAS E ESTRATÉGIAS PARA O CICLO DE GESTÃO DO PDI	31
4.4.1. Eixo: 1 - Planejamento e avaliação institucional	31
4.4.2. Eixo: 2 - Desenvolvimento institucional	33
4.4.3. Eixo: 3 - Políticas Acadêmicas	35
4.4.4. Eixo: 4 - Políticas de Gestão	38
4.4.5. Eixo: 5 - Infraestrutura	39
4.5. IMPLANTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA INSTITUIÇÃO E DOS CURSOS	41
4.5.1. Oferta de Curso de Graduação e Pós-Graduação	41
4.5.2. Pesquisa e Iniciação Científica	42
4.5.3. Extensão	43
4.5.4. Oferta de disciplinas na modalidade de Educação a Distância - EaD nos cursos presenciais	43
5 - PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL - PPI	44
5.1. PRINCÍPIOS FILOSÓFICOS	44
5.2. PERFIL DESEJADO DO EGRESSO DA SKEMA	48
5.3. ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO-PEDAGÓGICA DA INSTITUIÇÃO	49
5.4. POLÍTICAS DE ENSINO (GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO), DE PESQUISA E DE EXTENSÃO	50
5.4.1. Filosofia de ensino e aprendizagem: a abordagem da SKEMA	54
5.4.1.1. Iniciativas seminais de ensino e aprendizagem	54
5.4.1.2. Professores qualificados	54
5.4.2. Forma de aprendizagem SKEMA (SKEMA <i>Way of Learning</i> - SKWoL)	55
5.4.3. O SKWoL e a experiência do "eu" do estudante	56
5.4.4. Projetar e criar programas para a economia do conhecimento	57
5.4.5. Design Thinking	58
5.5. FACULDADE SKEMA - DNA INSTITUCIONAL	58
5.5.1. Globalização - Vivenciando o Mundo Globalizado	59
5.5.2. Digitalização - Suporte ao Processo de Ensino-Aprendizagem e Inovação Pedagógica	59
5.5.3. Inovação: Mentalidade e Fonte de Oportunidades	59
5.6. INOVAÇÕES SIGNIFICATIVAS: FLEXIBILIDADE DOS COMPONENTES CURRICULARES E OPORTUNIDADES DIFERENCIADAS DE INTEGRALIZAÇÃO CURRICULAR	60
5.7. ESTÁGIO	61
5.8. ATIVIDADES COMPLEMENTARES	62
5.9. TRABALHO DE CURSO - TC	62
5.10. INCORPORAÇÃO DE AVANÇOS TECNOLÓGICOS	63

5.11. HIBRIDIZAÇÃO DOS PROGRAMAS	65
6. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - EAD	67
6.1. PDI E POLÍTICA INSTITUCIONAL PARA A MODALIDADE EAD	67
6.2. MATERIAL DIDÁTICO	70
6.2.1. Plano de Atualização do Material Didático	71
6.3. SISTEMA DE CONTROLE E PRODUÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO	73
6.4. POLÍTICA DE FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO DO CORPO DE TUTORES	75
6.5. ATIVIDADES DE TUTORIA	77
6.6. CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES NECESSÁRIAS ÀS ATIVIDADES DE TUTORIA	78
6.7. INTERAÇÃO ENTRE TUTORES, DOCENTES E COORDENADORES DE CURSO A DISTÂNCIA	79
6.8. AMBIENTE VIRTUAL DE APRENDIZAGEM - AVA	80
6.9. POLO EAD	83
6.10. PREVISÃO DE ATIVIDADES PRESENCIAIS NO(S) CURSO(S) EAD	84
6.11. AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM	85
7. CORPO DOCENTE	86
7.1. PERFIL DO CORPO DOCENTE	86
7.2. PLANO DE CARGOS E CARREIRAS - PCCA	86
7.2.1. Critérios de Seleção e Contratação do Corpo Docente e Tutores	87
7.3. REGIME DE TRABALHO E TITULAÇÃO	88
7.4. PROCEDIMENTOS PARA EVENTUAL SUBSTITUIÇÃO DE PROFESSORES E TUTORES	89
7.5. POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO E QUALIFICAÇÃO DO CORPO DOCENTE	89
7.6. CRONOGRAMA E PLANO DE EXPANSÃO DOS DOCENTES PARA O PERÍODO DE VIGÊNCIA DO PDI	91
7.6.1. Professores	91
7.6.2. Professores/Tutores - EaD	91
8. CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	93
8.1. PERFIL DO CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO	93
8.2. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO	93
8.3. PROCEDIMENTOS PARA SUBSTITUIÇÃO EVENTUAL DOS COLABORADORES	94
8.4. POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E CARREIRA	95
8.5. PLANO DE CARGOS E CARREIRAS PARA FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS	95
8.6. REQUISITOS DE TITULAÇÃO	96
8.7. REGIME DE TRABALHO	97
9. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA INSTITUIÇÃO	99
9.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	99
9.2. INSTÂNCIAS DE DECISÃO	99
9.2.1. Processos de Gestão	100
9.2.2. Fluxogramas das decisões dos órgãos colegiados da Instituição	100
10. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS	103
10.1. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NO ÂMBITO DOS CURSOS	103
10.2. POLÍTICAS DE GESTÃO	104
10.3. POLÍTICA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DA IES	107
10.4. RESPONSABILIDADE AMBIENTAL	110
10.4.1. ENERGIA LIMPA E RECICLAGEM DO LIXO	111
10.4.2. Recicla.Club	111
10.5. Responsabilidade Social no Ensino da SKEMA Brasil	111
10.6. POLÍTICA DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES	113
a) Apoio Psicopedagógico:	114
b) Nivelamento:	115
c) Monitoria:	115
d) Apoio Financeiro:	116
e) Organização estudantil:	116
f) Núcleo de Carreira (Talent & Career):	116
g) Relações e Parcerias com a Comunidade - Estágio	117
h) Internacionalização	117
i) Student Office	118
j) Secretaria Acadêmica	119
k) Biblioteca	119
l) Estímulo à permanência	119
m) Acesso dos estudantes a equipamentos de informática	121
n) Red Book (Manual de Gestão de Crises)	121

o) Comitê de Privacidade e Proteção de Dados	121
10.7. POLÍTICA DE ACOMPANHAMENTO DOS EGRESSOS	122
10.8. COMUNICAÇÃO DA SKEMA COM AS COMUNIDADES INTERNA E EXTERNA	124
11. PARCERIAS	126
12. INFRAESTRUTURA	128
12.1.1. Plano de avaliação periódica dos espaços e de gerenciamento da manutenção patrimonial	136
12.1.2. Recursos tecnológicos diferenciados	136
12.2. INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA	137
12.3. INFRAESTRUTURA DE EXECUÇÃO E SUPORTE	140
12.3.1. Acesso dos estudantes a equipamentos de informática	142
12.3.2. Plano de expansão e atualização de equipamentos	143
12.3.3. Aquisição de máquinas, equipamentos, softwares e peças	144
12.3.4. Manutenção, substituição e reposição de máquinas, equipamentos, softwares e peças	145
12.4. RECURSOS DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	146
12.4.1. Acessibilidade digital e comunicacional	149
12.5. SALAS DE APOIO DE INFORMÁTICA OU ESTRUTURA EQUIVALENTE	149
12.6. SOFTWARES DISPONÍVEIS NOS COMPUTADORES PARA A COMUNIDADE ACADÊMICA	152
12.6.2. Softwares proprietários	153
12.7. POLÍTICA DE PROTEÇÃO DE DADOS NA SKEMA BUSINESS SCHOOL	153
13. BIBLIOTECA	155
13.1. BIBLIOTECA DIGITAL	155
13.2. SKEMA LEARN	156
13.3. PLANO DE ATUALIZAÇÃO E EXPANSÃO DO ACERVO	158
14. PLANO DE PROMOÇÃO DE ACESSIBILIDADE E DE ATENDIMENTO A PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS	160
15. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	163
15.1. EVOLUÇÃO INSTITUCIONAL A PARTIR DOS PROCESSOS DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	163
15.2. PROCESSO DE AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	163
15.2.1. Metodologia, Dimensões e Instrumentos do Processo de Autoavaliação	163
15.2.2. Etapas da Avaliação institucional (autoavaliação)	165
15.4. AUTOAVALIAÇÃO E AVALIAÇÕES EXTERNAS: ANÁLISE E DIVULGAÇÃO DOS RESULTADOS	168
15.4.1. Formas de Utilização dos Resultados das Avaliações	168
15.4.2. Formas de divulgação dos resultados da avaliação interna	168
15.5. RELATÓRIOS DE AUTOAVALIAÇÃO	169
16. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS	170
16.1. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: RELAÇÃO COM O DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	170
16.2. SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE INTERNA	171
16.3. ORÇAMENTO: ESTRATÉGIA DE GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA	171
16.4. PLANO DE INVESTIMENTOS	172
16.5. PREVISÃO ORÇAMENTÁRIA E CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO	173
REFERÊNCIAS	174

APRESENTAÇÃO

A atual administração da Faculdade SKEMA Business School reuniu-se com representantes de todos os segmentos da Instituição (nacional e internacional) para a elaboração de seu plano estratégico de gestão, onde foram traçadas também as linhas e os objetivos gerais que devem nortear o Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI (2024-2028), de forma democrática e participativa.

O PDI consiste em um documento em que se definem a missão da instituição e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. O processo de operacionalização é dinâmico e contínuo, e diz respeito à aplicação da filosofia de trabalho, ao uso da estrutura organizacional, à definição de prioridades de investimento e à condução das atividades acadêmicas.

Nesta perspectiva dinâmica e contínua é que se fez necessário uma abordagem dos planos estratégicos da Instituição no Brasil, visando novos rumos a serem seguidos. A Faculdade SKEMA Business School, na busca de melhoria da qualidade da educação e com vistas ao seu importante papel na formação do estudante universitário global, procura concretizar os interesses coletivos da comunidade por meio do ensino, da pesquisa e extensão, em consonância com os propósitos da SKEMA Internacional. Estes interesses refletem uma melhoria na qualidade de vida, principalmente em nível regional, estadual, federal e internacional, na medida em que avança no conhecimento e no desenvolvimento tecnológico que traz em novas contribuições para o desenvolvimento cultural da nação.

Ao elaborar o seu plano institucional, a Faculdade SKEMA pensa estrategicamente o seu futuro no Brasil, considerando os interesses, as necessidades e as demandas da sociedade na qual está inserida e define, com clareza, novas metas que pretende atingir, bem como apresenta os dados referentes à sua organização acadêmica e administrativa, planejamento e organização didático-pedagógica, políticas relacionadas às atividades de ensino, pesquisa e extensão, oferta de cursos e programas, internacionalização e mobilidade acadêmica, infraestrutura acadêmica e avaliação institucional. Os objetivos e as metas são articulados em torno das necessidades da Instituição e envolvem todos os que dela fazem parte de forma crítica e comprometida com tais prioridades.

Esses propósitos refletem uma melhoria na qualidade de vida acadêmica, pessoal e profissional, ora avançando no conhecimento, desenvolvimento tecnológico e empreendedorismo, ora proporcionando novas contribuições para o desenvolvimento cultural de uma sociedade pluriétnica, com memória e consciência histórica.

Profª. Drª. Geneviève Daniele Lucienne Dutrait Poulingue
Reitora

1 - INTRODUÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado para um período de cinco anos, é um instrumento de planejamento estratégico e gestão que contém a missão, visão, valores, estratégias e ações necessárias para que as instituições de educação superior atinjam suas metas e os seus objetivos. Através do PDI, a Instituição estabelece um roteiro claro para seu desenvolvimento, integrando a comunidade acadêmica em torno de objetivos comuns, enquanto responde às exigências regulatórias e às necessidades do mercado educacional.

A SKEMA Business School (Brasil) tem seguido uma trajetória sólida de alinhamento estratégico com sua matriz internacional, ao mesmo tempo em que consolida e fortalece sua identidade local. Desde sua chegada ao Brasil, em 2019, a instituição implementou com sucesso seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2019 a 2023, cumprindo plenamente suas metas. Como resultado desse trabalho, em 2023, a SKEMA obteve a nota máxima (5) no Conceito Institucional (CI) na avaliação *in loco* para credenciamento.

Dando continuidade a esse avanço, com a apresentação do segundo PDI (2024-2028), reafirmamos nosso compromisso com o crescimento sustentável e a inovação na educação superior. Este novo PDI reflete tanto a consolidação das operações da SKEMA Brasil quanto seu processo contínuo de expansão no competitivo mercado educacional brasileiro. Ele foi cuidadosamente estruturado para garantir que a Instituição continue a desenvolver-se como um centro de excelência acadêmica, alinhando-se às demandas do cenário educacional local, sem perder de vista os valores e as diretrizes globais que caracterizam a SKEMA.

A estratégia de "glocalização" - que integra as melhores práticas globais com as necessidades locais - continua sendo um dos pilares centrais da nossa atuação. A SKEMA Brasil, por meio dessa abordagem, oferece um ambiente ideal para a formação de estudantes globais, mantendo uma base educacional robusta e flexível, adaptada às especificidades do mercado brasileiro. Ao longo deste documento, exploraremos ainda dois eixos fundamentais: a estrutura global da holding SKEMA e a atuação local da Faculdade, que interagem constantemente para proporcionar uma educação de qualidade internacional com relevância regional.

Com uma infraestrutura internacional de excelência, a SKEMA Brasil conta com o suporte da *holding* SKEMA (França), que oferece valores, políticas institucionais e projetos inovadores adaptados ao contexto local. A interação contínua entre os campi internacionais e o campus brasileiro, facilitada pela mobilidade acadêmica, colaborações acadêmicas e suporte administrativo, promove uma troca de experiências rica e diversificada. Isso permite o desenvolvimento de iniciativas de impacto global consolidando nossa posição como referência na educação superior.

Desde sua fundação, a SKEMA Brasil tem se destacado por proporcionar uma experiência internacional única aos seus estudantes, num ambiente multicultural que reflete o compromisso com a internacionalização e o desenvolvimento integral dos estudantes. O segundo PDI, além de dar continuidade a esse compromisso, também projeta a expansão das atividades da Faculdade, com a migração para um campus próprio, alinhada ao crescimento das graduações e pós-graduações. Mesmo com essa expansão, a integração multicultural, uma das características marcantes da SKEMA, continuará a ser cultivada e ampliada.

Este PDI, portanto, não apenas documenta os avanços alcançados pela Faculdade SKEMA Brasil até o momento, mas também traça uma visão clara para seu futuro, consolidando sua missão de ser um centro de excelência que equilibra inovação, crescimento local e uma sólida conexão com a rede global de ensino da SKEMA.

2 - HISTÓRICO DA SKEMA BUSINESS SCHOOL - INTERNACIONAL

Inicialmente, esclarecemos que a sigla esquema SKEMA significa **School of Knowledge Economy and Management**, ou seja, Escola da Economia do Conhecimento e Gestão.

Fundada em 2009, a SKEMA Business School resultou da fusão entre a École Supérieure de Commerce, a Escola Lille (1892) e a CERAM Business School (1963) de Sophia Antipolis, portanto, a SKEMA é uma escola de origem francesa. A CERAM Business School foi um estabelecimento da Câmara de Comércio de Nice Côte d'Azur e a Lille School of Management era uma organização privada sem fins lucrativos.

A SKEMA Business School é uma instituição privada de educação superior e pesquisa, com o status legal de associação sem fins lucrativos nos termos da Lei Francesa de n.º 1901. Inovadora, dedicada ao ensino, à criação criativa e à transmissão de conhecimento e prática em gestão, a SKEMA acumula mais de 160 anos de conhecimento e expertise.

Para especificar melhor o histórico da SKEMA, traçamos uma breve linha do tempo a partir das fusões entre suas escolas fundadoras, a École Supérieure de Commerce, a Escola Lille (1892) e a CERAM Business School (1963) de Sophia Antipolis na França, passando pelos Estados Unidos e China, até a sua chegada no Brasil:

- **2009:** fusão entre ESC, Lille e CERAM Business School foi decidida em julho. Em novembro deste ano foi anunciado o nome SKEMA Business School e a fusão tornou-se legalmente efetivada;
- **2010:** em maio aconteceu o lançamento do campus EUA SKEMA em Raleigh. Certificação ISO 14000, responsabilidade social corporativa, para o campus Sophia-Antipolis, além da aprovação pelo conselho de governadores do novo plano estratégico 2010-2015. Em novembro houve a inauguração do novo campus em Sophia-Antipolis (mais de 3 mil metros quadrados) e inauguração do novo edifício em Lille (mais de 4 mil metros quadrados);
- **2011:** recredenciamento EQUIS (Sistema Europeu de Melhoria de Qualidade) por 3 anos;
- **2012:** licenciamento para programas SKEMA nos EUA. SKEMA Lille é certificada pela ISO; o Bacharelado é lançado na SKEMA Raleigh, além do Master Double Degree em Gestão de Luxo e Moda com NCState (Carolina do Norte);
- **2013:** lançamento da incubadora SKEMA-Xian Jiao Tong em Suzhou, reconhecida pela MOST como Incubadora Estadual. O campus de Paris é certificado pela ISO. Lançamento do Centro de Conhecimento da SKEMA;
- **2014:** o campus de Paris dobra o número de estudantes (mais 1000 alunos); renovação da acreditação Accredited Universities and Business Schools (AACSB) por mais 5 anos; o novo campus é inaugurado em Suzhou; lançamento da incubadora SKEMA-Xian Jiao Tong em Suzhou, "parque de desenvolvimento sustentável XJ-SKEMA";
- **2015:** recredenciamento do EQUIS por mais 5 anos; renovação de visto nacional e mestrado para o "Programa Grande Ecole" do Ministério Francês do Educação Superior e Pesquisa; abertura do campus de Belo Horizonte/MG (BR) em parceria com a Fundação Dom Cabral - FDC; reconhecimento como organização sem fins lucrativos; torna-se membro da UCA - "Université Côte d'Azur" (Universidade da Riviera Francesa). Em julho de 2015, a SKEMA obteve a qualificação de "instituição privada de educação superior de interesse público" pelo *Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, MESRI* - Ministério da Educação Francês (selo EESPIG). Este rótulo foi criado pela Lei Francesa de Educação Superior e Pesquisa de 22 de julho de 2013. Esse selo é concedido a instituições privadas de educação superior, que são organizações sem fins lucrativos que estão sob contrato com o Estado;

- **2016:** a UCA ganha o *Initiative of Excellence* - IDEX, o programa de investimento futuro altamente seletivo patrocinado pelo governo francês; a SKEMA assina uma parceria estratégica com Tongji e Microsoft;
- **2017:** aquisição de Instituição de Educação Superior no Brasil para implantação da Faculdade SKEMA Business School;
- **2018:** planejamento, organização e implantação da Faculdade SKEMA Business School no Brasil;
- **2019:** implantação da SKEMA Business School na cidade do Cabo, África do Sul;
- **2023:** implantação da SKEMA Business School na cidade de Barcelona, Espanha;
- **2024:** operação em Dubai (Emirados Árabes Unidos) - Oriente Médio;
- **2025:** recredenciamento do EQUIS (European Quality Improvement System - Sistema Europeu de Melhoria de Qualidade) por mais 5 anos.

Assim, a SKEMA passou a operar na Ásia, Europa, América do Norte, América Latina, Oriente Médio e África do Sul, o que caracteriza seu aspecto internacional, permitindo aos seus estudantes diversas oportunidades para estudar no exterior.

2.1. Escola de Negócios

Conforme mencionado anteriormente, a fusão da École Supérieure de Commerce, a Escola Lille (1892) e a CERAM Business School (1963) de Sophia Antipolis viabilizou o alcance de um porte adequado para obter visibilidade internacional, o aprimoramento da seletividade dos cursos, captando alunos e professores com melhor desempenho acadêmico, a produção de pesquisa de ponta, a ampliação do alcance social nas regiões onde os *campi* estão localizados e o recrutamento de uma maior diversidade de estudantes, aproveitando ao máximo as benesses do multiculturalismo.

A criação do SKEMA foi bem recebida nas comunidades acadêmicas francesas e internacionais, em parte porque os desenvolvimentos subsequentes ajudaram a aumentar a reputação da escola entre candidatos, estudantes e professores.

Com o passar dos anos a SKEMA Internacional posicionou-se como uma escola da economia do conhecimento e gestão. Este posicionamento estratégico está enraizado em uma atuação consistente e na crença de que o mundo precisa de líderes capazes de gerenciar em ambientes multiculturais, equipes e projetos internacionais, abrangendo vários países, e desenvolver modelos gerenciais baseados em desempenho e desenvolvimento sustentável. A missão da SKEMA está orientada para a educação superior em sentido amplo e uma escola de negócios com serviços completos.

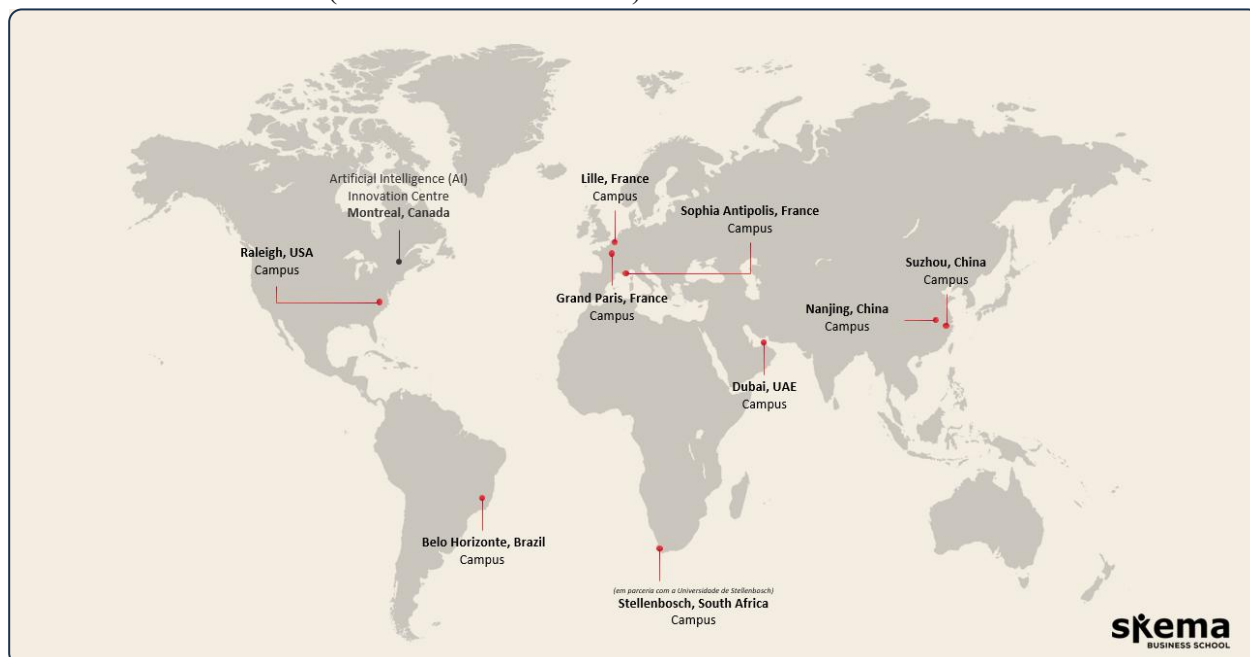
A SKEMA é uma organização dedicada à aprendizagem, à criação e transmissão de conhecimentos e práticas de gestão. Desde a sua criação tornou-se uma escola global com uma estrutura *multicampi* na França e em outros países. Os cursos são oferecidos nas línguas inglesa e local e atendem aos preceitos de formação continuada em alinhamento com o tratado de Bolonha. Desde o início, a SKEMA está voltada para formar líderes e gerentes capazes operar em diferentes contextos, adaptando-se para contribuir com o desenvolvimento da economia e do conhecimento em diferentes culturas.

2.2. Instituição Global

Atualmente, a SKEMA possui 9 *campi* em 5 continentes, sendo:

- três na França, nas cidades de Paris, Lille e Sophia Antipolis;
- um nos Estados Unidos em Raleigh, Carolina do Norte;

- dois na China: Suzhou e Nanjing;
- um no Brasil, na cidade de Belo Horizonte, capital do estado de Minas Gerais;
- um na África do Sul, Stellenbosch, na cidade do Cabo;
- um em Dubai (Emirados Árabes Unidos).



Além dos seus próprios *campi*, a SKEMA possui um portfólio de 180 parcerias acadêmicas em mais de 50 países e 19 acordos internacionais.



Dessa forma, a SKEMA demonstra seu compromisso com a oferta de uma educação verdadeiramente global, fortalecendo sua capacidade de integrar diferentes perspectivas educacionais e culturais e posicionando-se como uma instituição de educação superior inovadora e conectada globalmente.

2.3. Certificação/Acreditação da SKEMA Internacional

A SKEMA Internacional é uma Instituição certificada pelo Ministério da Educação da França e pelo respeitado órgão certificador Conférence des Grandes Écoles (CGE). Nos Estados Unidos obteve também o seu licenciamento pelo Conselho de Governadores da Universidade da Carolina do Norte e está apta a oferecer graduação em Gestão em Negócios Globais e mestrados em mercados Financeiros e Investimento e em Negócios Internacionais. Na China e África do Sul, a SKEMA Internacional também está apta a oferecer cursos, cujas parcerias com os governos locais estão em andamento a fim de ampliar a atuação para a dupla certificação. No Brasil a SKEMA pode ofertar a dupla certificação com a França e Estados Unidos.

A SKEMA possui ainda acreditação em renomadas associações internacionais, como a Accredited Universities and Business Schools (AACSB), a Association of MBAs (AMBA) e o European Quality Improvement System - EQUIS (Sistema Europeu de Melhoria de Qualidade). Em 2024 o curso de Mestrado em Finanças da SKEMA foi considerado o terceiro melhor do mundo, segundo o Financial Times Ranking International (<https://rankings.ft.com/rankings/2958/masters-in-finance-2024>).

2.4. Reconhecimento Internacional - Certificações Acadêmicas



As escolas fundadoras da SKEMA (École Supérieure de Commerce e CERAM Business School) possuem diplomas de certificação da Conférence des Grandes Écoles (CGE), responsável pelo reconhecimento dos diplomas de engenharia e administração da França e também reconhecidos como “mestrados”.

Em 12 anos de operação, a SKEMA já conquistou as três mais altas acreditações internacionais de qualidade de educação superior, colocando-se dentro de um exclusivo círculo de escolas mundiais com essa tripla certificação. São elas:



Todos os programas de MS da SKEMA são certificados pelo RNCP.



EQUIS (European Quality Improvement System), credenciado pela EFMD (Fundação Europeia para o Desenvolvimento Gerencial). Estas credenciações testemunham a alta qualidade do corpo docente e da pesquisa na SKEMA, assim como a dimensão internacional da escola e sua relação com os negócios.



EMBA

A SKEMA foi uma das primeiras a obter o novo selo "EFMD Accredited Programme" em novembro de 2019, para seu programa de MBA Executivo Global. A equipe de auditores da EFMD salientou que este programa desenvolve todas as vantagens do modelo 'glocal' da SKEMA: dimensão multicultural única graças aos 8 campi, compreensão dos desafios da globalização e digitalização da economia - e finalmente a internacionalização da corte, bem como o curso e conteúdo do currículo.



AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), que indica a excelência do nível acadêmico, da qualidade dos programas, da relevância de sua estratégia e dos meios para sua implantação.



PMI pelo Global Accreditation Center, do Project Management Institute®, que certifica a Qualidade do Ensino e treinamento em gestão de projetos. Somente 40 instituições acadêmicas do mundo possuem essa acreditação.

A Comissão Europeia concedeu à SKEMA a Carta de Ensino Superior (Higher Education Charter) para o período 2014-2020.



A SKEMA possui a certificação **ISO 9001** e a **ISO 14001**, ambas de 2015, para os campi de Lille e de Sophia Antipolis.



SKEMA recebeu o **Selo Business School Impact System (BSIS)**. O BSIS é uma ferramenta pioneira de avaliação de impacto projetada para determinar a extensão e a natureza do impacto de uma escola de negócios no seu ambiente local.

A SKEMA também é reconhecida pelo Ministério da Educação da China.

A SKEMA está comprometida com os processos de certificação que exigem uma melhoria contínua nos padrões de gestão.

2.5. Certificações Profissionais

Outras certificações profissionais, reconhecidas internacionalmente, estão disponíveis para os alunos SKEMA em suas respectivas áreas de especialização:

- Auditoria, Controle, Sistemas de Informação e Consultoria / Finanças;
- Chartered Financial Analyst® (CFA Institute);
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA);
- SAS Academic;
- Certified Cost Technician (CCT), Certified Cost Professional (CCP) and AACE International (Association for the Advancement of Cost Engineering);
- DPAI (Certificate in internal audit delivered by IFACI);
- GARP - Associação Global para Profissionais do Risco;
- FRM - Gerenciamento de Risco financeiro;
- Gestão Estratégica de Projetos e Programas - Gestão de Cadeia de Fornecedores e de Compras;

- Project Management Professional (PMP®) and Certified Associate in Project Management (CAPM®) and Program Management Professional (PgMP®) of the Project Management Institute (PMI®);
- Foundation and Practitioner level certification of PRINCE2®;
- BASICS (BASICS of Supply Chain Management) of the APICS® The Association for Operations Management;
- Marketing;
- Data Mining - SAS™;
- PMV, a certificação europeia em gestão de valor oferecida pela European Practitioner in Value Management (AFAV);
- Certificados da ASQ (American Society for Quality), Certified Quality Improvement Associate, Certified Quality Manager e ASQ Certified Manager of Quality/Organizational Excellence;



PRINCE2® é uma marca registrada da AXELOS Limited. The Swirl logo™ é uma marca comercial da AXELOS Limited. O logotipo da Organização de Treinamento Credenciada pelo PRINCE2 é uma marca comercial da AXELOS Limited.

2.6. A SKEMA Internacional em números

A SKEMA Business School é uma escola de negócios global que se destaca pela diversidade e pelo alcance de suas atividades acadêmicas. Fundada em 2009, após a fusão da CERAM e da ESC Lille, a sua história soma mais de 160 anos de tradição. A SKEMA é reconhecida como uma das principais instituições de educação superior em administração no mundo, com uma rede de *campi* internacionais em diversos países. A seguir, apresentamos alguns números que ilustram o impacto e a dimensão da SKEMA:

- multiacreditação - EQUIS, AACSB e EFMD Acreditado EMBA. Programas são reconhecidos na França (Visa, Master Degree, RNCP, selo CGE), assim como nos Estados Unidos (licenciamento), Brasil (certificação) e China;
- corpo docente organizado em três academias [globalização, inovação, digitalização], um instituto de esportes e idiomas [SKILS] e um instituto de Inteligência Artificial;
- centros de pesquisa:
 - ⇒ FAIRR (Perspectivas Financeiras e Contábeis sobre Risco e Regulação);
 - ⇒ KTO (Conhecimento, Tecnologia e Organização);
 - ⇒ MINT (Interações em Marketing);
 - ⇒ PRISM (Informações em Projetos e Gestão de Fornecimento);
 - ⇒ RISE² (Reflexões e Pesquisa em Estratégia Internacional de Sustentabilidade Empreendedorismo e Economia);
- 9 *campi* de atuação no mundo em 7 países - Brasil, África do Sul, França, Espanha, Canadá, EUA, Dubai e China;
- +70 programas (Graduação, Mestrado em Gestão, Mestrado em Ciências, Mestrados Especializados, Programas de Doutorado, MBA Executivo Global, Programas de Educação Executiva, Escolas de Verão);

- +57.000 Alumni em 145 países;
- +70 clubes estudantis;
- +100 projetos incubados na SKEMA Ventures;
- +130 nacionalidades nos campi do SKEMA;
- +180 parcerias acadêmicas em mais de 50 países;
- +2.500 empresas parceiras;
- +10.000 alunos;
- +48.000 profissionais graduados em mais de 145 países;
- SKEMA LEARN - 14 Bases de dados em acesso remoto.

Para acessar informações divulgadas sobre os **rankings gerais** da SKEMA, acesse o site institucional: <https://www.skema.edu/br/rankings>

2.7. Governança da SKEMA

Como uma instituição privada sem fins lucrativos, a SKEMA se beneficia da autonomia completa em seus processos de tomada de decisões em relação à gestão operacional, recrutamento de pessoal administrativo e docente, investimento, avaliação, promoção e remuneração de professores, desenvolvimento e aprimoramento de programas. A maior parte das despesas operacionais é coberta por taxas estudantis, subsídios de autoridades locais, apoio de empresas (taxas de aprendizado) e receitas de educação executiva.

A SKEMA é uma escola de negócios global que tem compromissos com três grandes objetivos em sua governança:

1. excelência acadêmica: comprometimento em oferecer educação de alta qualidade em negócios e gestão para seus estudantes em todo o mundo. Isso inclui uma abordagem pedagógica inovadora e orientada para a prática, bem como uma ampla variedade de programas de graduação e pós-graduação;
2. internacionalização: a SKEMA acredita que a internacionalização é fundamental para o sucesso dos negócios no mundo globalizado de hoje. Por isso, a escola se dedica a fornecer oportunidades de estudo e experiência internacional para seus estudantes e funcionários, além de colaborações com outras instituições de educação superior e empresas em todo o mundo;
3. responsabilidade social: a SKEMA reconhece sua responsabilidade social e se esforça para ser uma escola de negócios ética e sustentável. Isso inclui a promoção de valores como diversidade, igualdade e inclusão, bem como o envolvimento em iniciativas sociais e ambientais. A SKEMA também se esforça para produzir líderes empresariais responsáveis e éticos, capazes de enfrentar os desafios do mundo atual.

A governança do SKEMA internacional é composta por dois comitês jurídicos, a Assembleia Geral e o Conselho de Administração. O Conselho é auxiliado e assessorado por três diferentes comitês: o Conselho Consultivo Estratégico, o Conselho Consultivo Internacional e o Comitê Consultivo para Pesquisa.

A estrutura de governança interna da Escola é composta por um Comitê Executivo e um Conselho de Administração cuja estrutura permaneceu inalterada desde a visita do Peer Review Team - PRT em outubro de 2014.

Os membros do corpo docente desempenham um papel ativo no Conselho Consultivo Internacional, no Comitê Consultivo de Pesquisa, no comitê executivo e no Conselho de Diretores.

A gestão do portfólio de programas é diretamente colocada sob a responsabilidade do Vice-Reitor para Programas Internacionais. Dois Diretores Associados são responsáveis pelo gerenciamento de categorias de programas (na SKEMA eles são chamados de "famílias do programa": programas de graduação e pós-graduação, Programa Grande Ecole), e cada programa tem um responsável. Reitores estão presentes em cada campus para garantir a qualidade do programa multicampi e sua implantação eficiente. Em Raleigh, Suzhou e Belo Horizonte, os diretores acadêmicos dos *campi* atuam como coordenadores líderes.

No nível do programa, vários comitês implementam as fases do gerenciamento de currículo, incluindo design, desenvolvimento, monitoramento, avaliação, revisão e avaliação do aprendizado: Comitês do Programa, Comitê AoL, Comitê Curricular Global.

Por meio da Plataforma *SKEMA LEARN* é garantida a ligação entre o gerenciamento do corpo docente e o gerenciamento do programa.

2.8. Plano estratégico da SKEMA Global - SKY25

A SKEMA Business School desenvolve planos estratégicos, direcionados à busca de oportunidades de impacto em seus planos de negócios, reforçando o modelo "global" presente nos 8 *campi*. A SKEMA, comprometida com a constante busca por aprimoramento, está reexaminando sua pedagogia, experimentando e implementando novas práticas educacionais, principalmente através do uso de tecnologia educacional (EdTech), e fortalecendo-se nas áreas de transdisciplinaridade, sustentabilidade, responsabilidade social e inovação em seus programas.

Neste plano a SKEMA Business School pretende se tornar uma escola de vanguarda; um ator social com capacidade de gerar impacto positivo; e posicionar-se como uma instituição “glocal”.

Como escola de vanguarda a SKEMA busca reconstruir seu modelo de ensino próprio, o Skema Way of Learning - SKWoL. Esse modelo é sustentado por uma maior personalização das trilhas de aprendizagem combinando aprendizagem cultural e mobilidade geográfica para uma experiência estudantil ampliada, na qual o aluno é protagonista. Nesta nova perspectiva, implantada também nos cursos brasileiros, a Instituição transforma os modelos pedagógicos de aprendizagem e dá aos alunos os meios para navegar por um mundo complexo (“Mundo VUCA”, acrônimo para "volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade") e para moldar seu ambiente a fim de construir novas realidades sustentáveis.

Como ator social de impacto, a SKEMA ao se comprometer, desde o seu início, desenvolver talentos para a economia do conhecimento a SKEMA, procura fazer dos colaboradores (tanto estudantes quanto profissionais de todos os continentes) os "autores" das transições que precisam ocorrer para que possam moldar o ambiente em que estudam e para guiá-los em sua trajetória profissional, bem como em sua jornada pessoal.

Ser “glocal” é ligar-se como uma rede a um contexto global sem deixar de usar e difundir o conhecimento local. É interagir, compartilhar e aproximar, respeitando e valorizando a diversidade. Em todos os seus *campi* a SKEMA possui parcerias visam à compreensão da realidade regional, suas questões e a necessidade de formação de profissionais da gestão para uma atuação local a partir do entendimento da realidade regional e, ao mesmo tempo, sob uma perspectiva das questões globais, como o compromisso com o meio ambiente, o desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias, o desenvolvimento social

e econômico, dentre outros. Essa aproximação com as empresas e organizações de diversos setores da economia subsidiará linhas para a pesquisa e temas para projetos por meio das atividades de extensão.

Dentre as estratégias, estão previstas ações:

2.8.1. Reformulação da pedagogia e novas práticas de ensino

Revisar e implementar nova pedagogia de forma a apoiar as novas práticas de ensino, com investimentos em infraestrutura física e tecnológica, com salas de aulas e ambientes de aprendizagens diferenciados.

A SKEMA tem feito uma escolha estruturante centrada na experiência do estudante dentro do ecossistema da Microsoft, parceira da SKEMA desde 2015, junto com as soluções da EdTech, desenvolvendo uma estratégia que tem gerado profundas transformações.

2.8.2. Interdisciplinaridade e hibridização

Para se consolidar como uma instituição “compreensiva” e responder aos desafios técnicos, ambientais e transdisciplinares, a SKEMA planeja expandir suas áreas de atuação com a criação de três novas escolas até 2025, nas áreas de Inteligência Artificial, Direito e Design:

- SKEMA AI School for Business em Raleigh (USA);
- SKEMA Law School for Business em Belo Horizonte (Brasil), lançado em 2023; e
- SKEMA Design School for Business na França.

Com o SKEMA *AI Institute*, o IA tem marcado presença em todos os programas e *campi*.

A abertura do centro de pesquisa em IA em Montreal (2019), fez da SKEMA a precursora na área e a Instituição está ganhando impulso com a criação do SKEMA AI Institute, um sistema global que agrupa professores e especialistas em IA e implanta a estratégia de IA da escola - da pesquisa às aplicações concretas em todos os programas da escola - enquanto aproveita os territórios e ecossistemas de seus vários *campi* na França e no exterior. Neste contexto, a histórica cooperação da escola com a UCA (Universidade Côte d'Azur), e particularmente, o instituto 3IA Côte d'Azur, vale ser mencionada.

Dentre todos os avanços no campo da IA, destaca-se:

- constituição de um "corpo docente IA" da SKEMA, composto por mais de 20 professores e pesquisadores divididos em 4 áreas interdisciplinares: Fundamentos da IA; IA, Economia & Finanças; IA, Marketing & Gestão; Operações, Cadeia de suprimentos & Sistemas de Informação";
- integração de uma especialização em "IA" no programa de pós-graduação;
- lançamento de um Programa de Mestrado Especializado para "Gestores de projetos de IA" no segundo semestre de 2021, em processo de aprovação pela organização da "Conférence des Grandes Ecoles".

Atualmente, mais de 70% dos programas da SKEMA incluem algum aspecto da IA nas aulas. Com o SKEMA AI Institute e os novos programas, a escola prefigura o que, eventualmente, se tornará uma entidade específica sob o nome "SKEMA AI School for Business".

2.8.3. Respostas concretas para questões sociais e de Sustentabilidade e Responsabilidade Social

Para criar impacto, uma das orientações estratégicas será demonstrar a contribuição do modelo global da SKEMA para os desafios enfrentados pela sociedade. Essa orientação estratégica é expressada, particularmente, pela valorização da pesquisa e do desenvolvimento de influência e comprometimento.

Dentre as iniciativas previstas, destaca-se paralelamente ao plano:

- desenvolvimento do SKEMA Social Ventures Lab para promover o empreendedorismo social por meio de uma proposta de valor única e recursos relacionados à pesquisa aplicada, ao ensino e à prática do empreendedorismo social, e para organizar o primeiro "SKEMA Social Ventures Summit" para stakeholders de empreendedorismo social;
- lançamento do "Green Team", pelo corpo docente e colaboradores da SKEMA - grupos de trabalho transversais com o objetivo de implementar iniciativas e projetos a partir da estrutura da política de Sustentabilidade e Responsabilidade Social da SKEMA. O trabalho inicial será em mobilidade, alimento sustentável e a preservação do espaço natural nos *campi*;
- lançamento do Observatório SKEMA sobre a feminização nas empresas para analisar a presença de mulheres na atuação executiva e sobre a igualdade de gênero no trabalho.

2.9. A SKEMA no Brasil

Em março de 2015 a SKEMA Business School anuncia a abertura de um novo campus no Brasil em parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC), a melhor escola de negócios da América Latina de acordo com o Financial Times Executive Education ranking 2014. Essa parceria foi firmada para a oferta de cursos de pós-graduação e educação executiva.

A SKEMA é a primeira e única escola de negócios francesa a oferecer essa experiência na América do Sul (Brasil) a seus alunos.

As razões para escolher Belo Horizonte/MG para a implementação da unidade SKEMA foram: ser a terceira cidade mais importante economicamente do Brasil, classificada como um centro de negócios e um parque tecnológico corroborando com a reputação e identidade das operações da SKEMA Internacional, oferecendo aos seus alunos a oportunidade de promover laços mais estreitos com os negócios.

Em segundo lugar, o contexto econômico favorável e ambiente acadêmico propício ao desenvolvimento de ensino e pesquisa nos moldes da SKEMA internacional.

Por fim, a escolha da parceria com a Fundação Dom Cabral (FDC): é a melhor escola de negócios da América Latina e já possui alianças estratégicas com INSEAD e Kellogg, e é especialista em Educação. Ela hospeda mais de 35.000 participantes a cada ano em seus *campi* em Nova Lima, Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro.

3 - HISTÓRICO DA FACULDADE SKEMA BUSINESS SCHOOL - BRASIL

A relação entre o Brasil e a França na educação é marcada por uma história de cooperação e influência mútua que remonta ao século XIX. Desde então, os dois países têm estabelecido vínculos significativos no campo educacional, especialmente nas áreas de filosofia, formação de professores e ciências humanas. A influência francesa desempenhou um papel notável na moldagem da educação superior no Brasil, destacando-se aspectos como a laicidade e a predominância das ciências humanas. A assinatura de diversos acordos bilaterais ao longo dos anos fortaleceu os laços educacionais, promovendo intercâmbios de conhecimento e experiências entre as nações. A criação da Universidade de São Paulo em 1934 marcou um marco importante, consolidando a presença do pensamento francês no solo brasileiro. A cooperação entre Brasil e França continua a ser relevante, com acordos que buscam facilitar a mobilidade de estudantes, professores e pesquisadores, além de promover o intercâmbio de conhecimentos. Essa parceria histórica contribui para o enriquecimento e diversificação do cenário educacional em ambos os países.

A escolha da SKEMA para atuar no Brasil, especialmente no estado de Minas Gerais, foi motivada pela proximidade histórica entre a França e o Brasil, notadamente na cooperação educacional desde o século XIX nas áreas de filosofia e formação de professores, com ênfase em ciências humanas. Segundo Lucchesi (2011), aspectos ideológicos influenciados pela França, como a laicidade e a predominância das ciências humanas, deixaram uma marca significativa. A tradição liberal e humanista francesa exerceu a maior influência na formação da universidade brasileira.

A relação educacional entre o Brasil e a França tem sido historicamente relevante e construtiva, marcada por diversos acordos e parcerias ao longo dos anos, visando promover o intercâmbio de conhecimento e experiências. De acordo com Almeida (2002), a influência da educação superior europeia no Brasil teve suas raízes institucionalmente plantadas em 1934, com a fundação da Universidade de São Paulo, consolidando o encanto intelectual entre franceses e brasileiros.

Entre os principais acordos bilaterais, destaca-se o acordo de cooperação educacional firmado em 1965, que tem como objetivo facilitar a mobilidade de estudantes, professores e pesquisadores entre as duas nações. Além disso, a França tem sido um importante destino para estudantes brasileiros que desejam realizar estudos de pós-graduação em diversas áreas.

Destaca-se o acordo de cooperação educacional firmado em 1965 como um dos principais marcos bilaterais, buscando facilitar a mobilidade de estudantes, professores e pesquisadores entre as duas nações. A França tem sido um destino relevante para estudantes brasileiros interessados em realizar estudos de pós-graduação em diversas áreas.

Diante desse contexto, a SKEMA Business School, em 2017, adquiriu a manutenção da Faculdade Padre Machado, uma instituição de educação superior credenciada pelo MEC para operar em Belo Horizonte, Minas Gerais. A transferência de manutenção foi autorizada pelo MEC em 2018, estabelecendo a Faculdade SKEMA Business School. Essa iniciativa reflete a opção da instituição por implementar um modelo educacional inspirador voltado para a área de gestão e negócios, alinhado com o padrão internacional da SKEMA Global, buscando enriquecer as experiências no processo de aprendizagem e ensino.

Durante o processo de transferência de manutenção, a Faculdade SKEMA investiu em uma reestruturação abrangente de sua oferta educacional, direcionando-se para sua missão de formar executivos e gerentes de alta qualidade para o mercado de trabalho. Esse projeto incorporou todos os padrões de qualidade estabelecidos pelo MEC, de acordo com o modelo regulatório e avaliativo brasileiro. O compromisso da IES com a qualidade educacional já se reflete no recente histórico regulatório da SKEMA Business School. O quadro a seguir apresenta o histórico regulatório da SKEMA Business School junto ao MEC:

ANO	ATO	DOCUMENTO LEGAL	OBSERVAÇÃO
2006	Credenciamento	Portaria MEC nº 1.762 de 01/11/2006 (DOU de 03/11/2006)	Centro de Educação Superior Barnabita, mantido pelo Instituto Padre Machado
2006	Autorização do curso de Administração - bacharelado	Portaria MEC nº 838 de 01/11/2006 (DOU de 03/11/2006)	--
2011	Reconhecimento do curso de Administração - bacharelado	Portaria MEC nº 268 de 19/07/2011 (DOU de 20/07/2011)	--
2013	Recredenciamento	Portaria MEC nº 513 de 12/06/2013 (DOU 13/06/2013)	--
2018	Transferência de Manutença	Termo de Responsabilidade	Nova mantenedora: SKEMA Escola de Negócios Ltda
2019	Alteração de denominação	Ata de alteração do nome	Faculdade SKEMA Business School
2019	Solicitação de alteração de endereço	Ofício	Rua Bernardo Guimarães, nº 3.071, Bairro Barro Preto - Belo Horizonte/MG
2021	Solicitação de alteração de endereço	Documento protocolado no MEC via demanda	Av. do Contorno, n.º 5456, Bairro Funcionários - Belo Horizonte/MG
2021	Renovação de reconhecimento do curso de Administração	Portaria MEC n.º 949, de 30/08/2021 (DOU de 31/08/2021, seção 1, p. 66, linha 536)	--
2022	Autorização do curso de Direito - bacharelado (presencial)	Portaria MEC n.º 381, de 29/01/2022 (DOU de 1º/02/2022, seção 1, p. 20-21)	--
2024	Credenciamento EaD	Portaria MEC n.º 33, de 18/01/2024 (DOU de 19/01/2024, seção 1, p. 17)	--
2024	Administração EaD	Portaria MEC n.º 28 de 26/01/2024 (DOU de 29/01/2024, seção 1, p. 13, linha 6)	--
2024	Recredenciamento	Portaria MEC n.º 826, de 16/08/2024 (DOU de 21/08/2024, seção 1, p. 59)	Conceito Institucional - CI 5 (2023)
2025	Renovação de Reconhecimento do curso de Administração	Processo e-MEC n.º 202426191	Processo aberto de ofício (MEC)
2025	Autorização do curso de Relações Internacionais	Portaria SERES/MEC n.º 51, de 11/02/2025 (DOU de 12/02/2025, seção 1, p. 33, linha 20)	Conceito Curso - CC 5 (2024)

Com base nos dados apresentados no quadro anterior, nota-se que o Conceito Institucional (CI) foi 3 (três) em 2011, e o Índice Geral de Curso (IGC) alcançou 3 (três) em 2014, ambos obtidos antes da transferência de manutenção. A partir de 2018, a SKEMA Business School passou por novos processos regulatórios junto ao Ministério da Educação (MEC). Assim, é perceptível uma notável progressão tanto nos indicadores institucionais quanto nos referentes aos cursos, sob a administração recente, conforme evidenciado nos subitens que se seguem:

3.1. Histórico dos Índices da Instituição¹

ANO	CI	IGC	CI-EaD
2023	5	4	-
2022	-	4	-
2021	-	-	5
2014	-	3	-
2013	-	3	-
2012	-	3	-
2011	3	-	-

Fonte: e-MEC, consulta externa (2023).

¹ Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/emec/consulta-cadastro/detalhamento/d96957f455f6405d14c6542552b0f6eb/NDA1Mw==>

3.2. Histórico dos Indicadores do curso de Administração - bacharelado (presencial)

ANO	ENADE	CPC	CC	IDD
2022	5	4	-	3
2012	3	3	-	-
2010	-	-	4	-

Fonte: e-MEC, consulta externa (2023).

3.3. Conceito de Curso - CC de Direito - bacharelado (presencial)

ANO	CC
2021	5

Fonte: e-MEC, consulta externa (2023).

3.4. Conceito de Curso - CC de Administração - bacharelado (EaD)

ANO	CC
2021	4

Fonte: e-MEC, consulta externa (2023).

3.5. Conceito de Curso - CC de Relações Internacionais - bacharelado (presencial)

ANO	CC
2024	5

Fonte: e-MEC, consulta externa (2024).

A incorporação da IES brasileira resultou na nacionalização de suas operações no Brasil, por meio de uma proposta que visa agregar valor a um modelo de formação de jovens executivos e gerentes durante a graduação.

A SKEMA Business School se destaca não apenas por sua proposta de diferenciada qualidade, mas também por sua abordagem e presença global. Essa iniciativa proporciona um valor significativo para a sociedade brasileira ao implantar seu projeto global de qualidade, atraindo e reunindo diferentes perspectivas do mundo por meio da participação de alunos de diversas nacionalidades.

O PDI da Faculdade SKEMA Business School, elaborado para orientar a gestão da instituição no período de 2024 a 2028, alinha-se às normas de regulamentação e avaliação de instituições de educação superior no Brasil. O PDI abrange a proposta da Instituição para o Brasil, considerando sua história, visão, missão, objetivos e metas, projeto de expansão, corpo docente e técnico-administrativo, estrutura acadêmica, serviços aos alunos, infraestrutura física e tecnológica, modelo de autoavaliação institucional conforme a legislação brasileira e estratégias financeiras para alcançar metas e a proposta de valor.

Nos próximos cinco anos, a SKEMA terá um foco específico na expansão de sua presença e reputação, buscando posicionar-se de maneira como referência de qualidade na formação de profissionais direcionados tanto para o mercado nacional quanto internacional, além de atrair novos players para seus cursos.

4 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL - PDI (2024-2028)

4.1. Considerações sobre o planejamento estratégico da Faculdade SKEMA

Para a consecução de seu planejamento estratégico a Faculdade SKEMA tomou como referência a missão, a visão, os objetivos, os valores, o DNA e as metas da SKEMA Global para a estruturação de seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

Os objetivos da Faculdade SKEMA foram estabelecidos para atingir cinco metas prioritárias: sustentabilidade; posicionamento; qualidade; crescimento; e, responsabilidade social.

Assim, são objetivos da SKEMA:

- estimular a criação cultural e o desenvolvimento da análise crítico-reflexiva, do pensamento disruptivo, da atitude empreendedora, da responsabilidade social, do espírito de tolerância, do compromisso com a democracia, da capacidade de adaptabilidade profissional e da familiaridade com a inovação e com a tecnologia;
- formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- promover e praticar o ensino, a pesquisa/iniciação científica e a extensão nas áreas de gestão e ciências jurídicas, com integração entre os cursos de graduação e de pós-graduação, articulando-os com a agenda das questões de relevo nacional e internacional;
- incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica nas suas áreas de atuação, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- conduzir o ensino interdisciplinar em sintonia com as novas demandas do mercado de trabalho para propiciar aos egressos inserção em novos segmentos profissionais;
- realizar e incentivar estudos, investigações científicas e pesquisas interdisciplinares, especialmente vinculadas ao tema do desenvolvimento e sustentabilidade;
- promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos por meio de publicações e de outras formas de comunicação;
- estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, bem como a prospecção de soluções;
- investir num novo método de ensino baseado na hibridização de seus programas, inteligência aumentada e novas capacidades em inovação pedagógica para fornecer aos alunos as habilidades e a experiência para construir seu caminho de carreira e moldar novas práticas profissionais;
- contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade onde está inserida através da extensão e manutenção permanente de serviços de assistência, campanhas e programas especiais nas áreas que oferece cursos de graduação e pós-graduação;
- manter intercâmbio com instituições de relevo, nacionais e internacionais;
- formar através do ensino e da experiência de mobilidade acadêmica, os talentos que desenvolvem um mundo globalizado e digitalizado com obrigações de comportamento responsável face aos desafios do século XXI;
- prestar serviços à comunidade, às instituições privadas ou a entidades públicas;
- promover a acessibilidade e estimular as políticas de inclusão social, adotando medidas que incitem o desenvolvimento igualitário de alunos, de professores e tutores, de funcionários e, da comunidade externa;

- participar e contribuir de debates atuais e futuros inerentes à nossa sociedade em transição. Aspiramos promover um modelo humanista de educação visando uma maior responsabilidade dos cidadãos em um contexto de transição ecológica necessária;
- constituir uma estrutura glocal, com posicionamento híbrido, e sua governança ágil e reativa, contribuindo para transformar sociedades através da educação e da pesquisa;
- suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração.

Nos tópicos a seguir, discorreremos sobre os aspectos nos quais a Faculdade SKEMA demonstra sua dinâmica acadêmica e administrativa, destacando como essa Instituição se posiciona e se adapta ao contexto em que está inserida.

4.2. Inserção Regional

Belo Horizonte está localizada na região Sudeste, a 716 km de Brasília, 586 km de São Paulo e 444 km da cidade do Rio de Janeiro. A cidade, posicionada em um eixo logístico do Brasil, é servida por uma malha viária e ferroviária que a ligam aos principais centros e portos do país. Belo Horizonte é também o Portão de Entrada para cidades coloniais brasileiras, como Ouro Preto, Sabará, Caeté, Santa Luzia, Congonhas e Tiradentes. De acordo com o Censo Demográfico do IBGE (2022), a Capital possui uma população de 2.315.560 pessoas. Esse dado também representa uma queda de -2,53% em comparação com o Censo de 2010.

Segundo o IBGE (2022), no ranking de população dos municípios, Belo Horizonte está na:

- ✓ 1ª colocação no estado;
- ✓ 3ª colocação na região Sudeste;
- ✓ 6ª colocação no Brasil.

No estado de Minas Gerais, a população é de 20.538.718, o que representa um aumento de 4,8% quando comparado ao Censo anterior (IBGE, 2022). Os dados do IBGE apontaram região metropolitana de Belo Horizonte soma 6,04 milhões, ocupando a 3ª maior do país, atrás da Grande São Paulo (22,04 mi) e da Grande Rio de Janeiro (13,19 mi). A Grande BH é formada pela proximidade entre 34 municípios: Baldim, Belo Horizonte, Betim, Brumadinho, Caeté, Capim Branco, Confins, Contagem, Esmeraldas, Florestal, Ibirité, Igarapé, Itaguara, Itatiaiuçu, Jaboticatubas, Juatuba, Lagoa Santa, Mário Campos, Mateus Leme, Matozinhos, Nova Lima, Nova União, Pedro Leopoldo, Raposos, Ribeirão das Neves, Rio Acima, Rio Manso, Sabará, Santa Luzia, São Joaquim de Bicas, São José da Lapa, Sarzedo, Taquaraçu de Minas e Vespasiano.

A Região é o centro político, financeiro, industrial, comercial, educacional e cultural de Minas Gerais, representando em torno de 40% da economia e 25% da população do estado. Os setores de comércio e serviços são muito importantes para o desenvolvimento econômico do país, gerando diversos tipos de empregos, sendo fortemente concentrados na cidade de Belo Horizonte. No ramo industrial, o destaque fica por conta das indústrias metalúrgica, automobilística, petroquímica, têxtil e alimentícia. A presença do quadrilátero ferrífero na RMBH garante uma participação importante da indústria extrativa mineral no PIB brasileiro. A RMBH é ainda um centro de excelência nas áreas de software e biotecnologia.

Assim, é neste contexto que a SKEMA de Belo Horizonte pretende se desenvolver como uma escola de negócios de caráter global, conforme seus princípios que se seguem.

Além de ser um dos dez lugares mais acolhedores do mundo² e possuir um dos três melhores mercados públicos, também a nível global³, Minas Gerais ocupa o terceiro lugar no PIB nacional entre os Estados membros da federação, tendo gerado o valor de R\$ 614,9 bilhões⁴ a preços de mercado em 2018. Hoje, o estado passa por nova era de diversificação econômica, com o fortalecimento da atividade empreendedora centrado na tecnologia e na inovação.

O Estado é, sem dúvida, um grande polo de desenvolvimento tecnológico. Segundo o Sistema Mineiro de Inovação - SIMI⁵, do Governo do Estado de Minas Gerais, estão cadastradas em Minas 1081 startups e empresas de base tecnológica, das quais 588 (549 startups e 39 EBTs) desenvolvem suas atividades na capital, Belo Horizonte. À título de exemplo, somente no seguimento de ciências biológicas, saúde e alimentos, são 159 startups e empresas de base tecnológica (97 no entorno da capital), que empregam diretamente mais de 9,2 mil pessoas⁶.

Situa-se em Belo Horizonte a efervescente comunidade denominada San Pedro Valley⁷, que possui mais de três centenas de membros e que foi eleita por duas vezes seguidas como melhor comunidade de startups do Brasil pelo Spark Awards (hoje Startup Awards), premiação realizada pela Associação Brasileira de Startups. A origem da comunidade se deu quando a Akwan Information Technologies foi adquirida pela Google. O escritório da empresa foi depois escolhido para ser a sede das operações da Google no Brasil. Dentre as maiores empresas participantes da San Pedro Valley, estão algumas que se destacam pelo seu crescimento e destaque em seu seguimento de atuação: Beer or Coffe (Tysdo), BarbaRuiva.com (Aio, Beved e Vida de Startup), Dito, Hekima, Hotmart, MaxMilhas, Méliuz, Rock Content, POMME.art, TagPlus, Studio Sol (Palco MP3, Cifra Club, Letras.mus.br), Sympla e Tracksale.

Neste cenário, o estudo independente Distrito Minas Tech Report (2020)⁸, apresentou as seguintes conclusões:

- Minas Gerais é o segundo estado com mais startups no Brasil atrás apenas de São Paulo;
- depois de Santa Catarina é a região que mais tem startups por R\$1 bilhão de PIB;
- 60% dessas startups estão na capital, Belo Horizonte;
- foram investidos US\$100 milhões em startups do estado em venture capital;
- AdTechs, FinTechs, HealthTechs são os setores com maior destaque e representatividade;
- os últimos três anos foram responsáveis por 60% dos investimentos totais da região;
- Edtechs é o setor que mais recebe investimento, seguido de Fintechs;
- 50% das startups do estado surgiram nos últimos 5 anos;
- 80% das startups atuam em modelo B2B;

² Pesquisa Traveller Review Awards 2021, de Booking.com.

³ Pesquisa com os clientes da empresa TAM Linhas Aéreas de todo o mundo (2015).

⁴ Segundo o informativo Contas regionais de Minas Gerais: ano de referência 2018, produzido pela Fundação João Pinheiro e publicado no ano de 2020. Disponível em http://novosite.fjp.mg.gov.br/wp-content/uploads/2020/10/11.01_Serie-Estatistica-Informacoes-V.-35-FINAL-110120.pdf.

⁵ Disponível em <http://www.simi.org.br/database>.

⁶ Levantamento do Portal Estado de Minas. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/patrocinado/minas300anos/2021/01/13/noticia-patrocinado-minas300anos,1228658/economia-do-futuro-minas-abriga-empresas-referencias-em-tecnologia.shtml>.

⁷ O nome diz respeito ao bairro São Pedro, que concentra grande número de startups na capital mineira. O bairro foi escolhido por elas pelo preço menor de aluguel de espaço de escritórios, quando comparado com bairros mais nobres da cidade.

⁸ Disponível em: <https://conteudo.distrito.me/dataminer-minas>.

- 13.000 pessoas estão empregadas por startups da região.

No que diz respeito ao apoio oficial, algumas ações da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais se destacam. A primeira delas é denominada Hub MG⁹, um programa de inovação aberta que apoia o setor público e as médias e grandes empresas mineiras a se manterem inovadoras, conectando desafios relevantes a soluções tecnológicas ao redor do mundo, por meio do Ciclo de Inovação Aberta com o mercado e academia. O Ciclo de Inovação Aberta do Hub MG tem duração média de 5 meses. Nele, há a definição e aprofundamento do desafio levantado pela organização, a prospecção e avaliação de soluções tecnológicas ao redor do mundo que sejam capazes de mitigar o desafio apresentado, a conexão das soluções mais aderentes à organização, a realização de testes pagos da organização para a solução tecnológica e o acompanhamento dos testes realizados. O Hub MG já atendeu a 30 organizações no Ciclo de Inovação Aberta com a realização de 33 testes de soluções tecnológicas.

Também é digno de nota o PII – Programa de Incentivo à Inovação¹⁰, que atua na base da cadeia de inovação, com o objetivo de aumentar o potencial de aplicação de projetos de pesquisa inovadores desenvolvidos pelas Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) mineiras, viabilizando sua inserção no mercado por meio de transferências tecnológicas e/ou geração de negócios de base tecnológica. Nele, os projetos são selecionados por meio de chamada pública e recebem apoio para elaboração de estudo de viabilidade e desenvolvimento de plano tecnológico, subsídio financeiro e participação em rodadas de negócios. O Programa tem números interessantes: 16 edições realizadas; 463 pesquisadores envolvidos; 279 EVTECIAS elaborados; 20 tecnologias transferidas; 23 novas empresas de base tecnológicas criadas; 4 tecnologias licenciadas; e 80 depósitos de patentes.

Na cidade de Belo Horizonte ainda se destaca o P7 Criativo¹¹, primeiro hub de inovação e economia criativa do Brasil. Empreendedores, startups, empresas de todos os portes, coletivos, artistas, grupos culturais e agentes públicos ocupam um prédio de vinte e cinco andares no coração da cidade, na Praça Sete de Setembro. Criado em 2016 como associação sem fins lucrativos, o P7 Criativo é o resultado de uma articulação institucional que reúne as expertises da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg), do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae Minas), da Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais (Codemge), da Fundação João Pinheiro e da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (Sedectes). O P7 tem toda a estrutura física e tecnológica para abrigar empresas e dar vida aos projetos dos empreendedores da capital. Estações de trabalho, salas de reunião, cabines de conferências e auditório. Sem dúvida, uma grande iniciativa em prol do desenvolvimento.

O investimento em tecnologia também é a tônica nas grandes empresas presentes no Estado. Com uma receita operacional líquida de R\$ 34,4 bilhões¹², a FCA - Fiat Chrysler Automóveis planeja, até 2024, investir R\$ 8,5 bilhões e transformar o município de Betim no maior polo produtor de motores e transmissores da América Latina. Esse é o maior investimento já realizado em Betim desde a inauguração da fábrica, em 1976, a primeira no segmento automobilístico a se instalar fora do cinturão industrial paulista. A nova fábrica de motores produzirá os propulsores 1.0 e 1.3 GSE Turbo e contará com capacidade de produção de 1,3 milhão de unidades por ano. Da nova planta de powertrain também sairá um motor a

⁹ Fonte: <http://www.desenvolvimento.mg.gov.br/application/projetos/projeto/1071>.

¹⁰ Fonte: <http://www.desenvolvimento.mg.gov.br/application/projetos/projeto/1075>.

¹¹ Fonte: <https://p7criativo.com.br/sobre-o-p7/>.

¹² Fonte: <http://www.mercadocomum.com/2020/09/30/as-melhores-e-maiores-empresas-de-minas-em-2019-2020>.

etanol de alta eficiência, com tecnologias como turbo, injeção direta de combustível e melhorias termodinâmicas¹³.

Já a segunda empresa do Estado em faturamento, a ArcelorMittal Brasil, com R\$ 25.8 bilhões, anunciou convênio com a Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (Fiemg) para a criação do Centro de Inovação ArcelorMittal Aços Longos Brasil para a Indústria (CIAMI)¹⁴. O CIAMI, que será instalado no Centro de Inovação e Tecnologia do Senai Fiemg (CIT), em Belo Horizonte, tem o objetivo de desenvolver projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Desta maneira, irá possibilitar à ArcelorMittal acesso a uma ampla variedade de modernos equipamentos visando promover o ensino, pesquisa e a inovação para a sustentabilidade social, ambiental e econômica da cadeia produtiva da construção e do aço.

Por sua vez, a Usiminas, terceira em faturamento no Estado, com R\$ 1,29 bilhão, espera investir R\$ 1,5 bilhão em 2021. A maior parte do valor (R\$ 1,2 bilhão) terá como destino a unidade de siderurgia, com a reforma do Alto Forno 3 e investimentos em saúde, segurança e meio ambiente¹⁵. Recentemente, a Usiminas anunciou que decidiu vender o edifício que abriga a sede da empresa em Belo Horizonte por R\$ 130 milhões. A venda será feita para a Fundação São Francisco Xavier, criada pela própria Usiminas em 1969. O novo Hospital Usiminas deve ser destinado a atendimentos de alta e média complexidade e a previsão é de até 300 leitos. Assim como já ocorre nos outros hospitais geridos pela FSFX, a nova unidade deve atender pacientes de convênios, particulares e oriundos do Sistema Único de Saúde¹⁶.

Numa perspectiva de longo prazo, existem grandes projetos ligados à inovação que tem grande potencial de transformação da região metropolitana de Belo Horizonte. A começar pelo projeto Cidade Aeroporto de Confins, a aerotrópole mineira¹⁷. Ele integra o rol de projetos estratégicos do Governo de Minas Gerais e tem como principal objetivo estabelecer uma visão inteligente de ocupação do solo com governança ambiental, infraestrutura customizada, fundada na premissa de que o crescimento econômico no século XXI é impulsionado pela mobilidade de negócios de base tecnológica. A aerotrópole, definida como uma região econômica urbana centrada no aeroporto, é a manifestação física dessa premissa e constitui a base da política de diversificação econômica e para a agregação de valor da economia mineira. Entre os objetos do Projeto Aerotrópole Mineira está a criação do Centro Tecnológico de Capacidades Avançadas (CTCA), em Lagoa Santa-MG. Com foco inicial na indústria aeroespacial, pela proximidade ao Aeroporto Internacional Tancredo Neves (AITN), ao Parque de Material Aeronáutico de Lagoa Santa (PAMA LS) e ao Centro de Instrução e Adaptação da Aeronáutica (CIAAR), o projeto foi aprimorado para englobar outros setores que se adequem a proposta da Aerotrópole e que estejam alinhados a chamada Economia 4.0, que envolve setores de alta tecnologia e de alto valor agregado. Com potencial de investimento de R\$ 3,5 bilhões nos próximos anos, o projeto busca atrair cerca de 250 novas empresas¹⁸.

Por fim, a grande mídia também noticiou o investimento da Bravo Motor Company para implantação de uma fábrica de veículos elétricos e packs de baterias na região metropolitana de Belo Horizonte, para venda interna e exportação. A previsão é de início de operação em 2023. A produção estimada para 2024 é de 22.790 unidades de veículos e 43.750 de unidades de packs de baterias. O

¹³ Fonte: <https://www.em.com.br/app/noticia/patrocinado/fiat/2019/11/29/noticia-patrocinado-fiat,1104740/fiat-aposta-em-tecnologias-e-traz-novos-investimentos-a-minas-gerais.shtml>.

¹⁴ Fonte: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/fiemg-celebra-convenio-com-arcelormittal/>.

¹⁵ Fonte: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2021/02/12/lucro-da-usiminas-em-2020-e-o-maior-em-11-anos-receita-e-recorde.ghml>

¹⁶ Fonte: <https://www.usiminas.com/blog/releases/usiminas-e-fsfx-apresentam-projeto-de-novo-hospital/>

¹⁷ Fonte: <http://www.desenvolvimento.mg.gov.br/application/projetos/projeto/1083>.

¹⁸ Fonte: <http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/primeira-empresa-do-aeroporto-industrial-da-inicio-a-processo-de-instalacao>.

investimento total de R\$ 25 bilhões deve ser realizado até o final de 2029 e a previsão é que sejam gerados 13.813 empregos diretos e indiretos¹⁹.

4.3. Missão Institucional, objetivos e metas para o ciclo de gestão 2024-2028

A Faculdade SKEMA é uma organização aberta às pessoas de todas as origens que têm um grande potencial e desejam contribuir para o desenvolvimento sustentável de organizações de todos os tamanhos em qualquer país ou região do contexto multicultural da economia globalizada.

Na economia do conhecimento, a criação e o uso de saberes estão no cerne da proposta de valor. Atualmente, grande número de empresas em todos os setores atua em mercados globalizados que apresentam novas formas de concorrência. Essas empresas devem inovar continuamente e converter seus conhecimentos em uma vantagem competitiva por meio da construção de serviços que gravitam em torno de seus produtos. Elas devem concentrar-se no desenvolvimento de capital humano, a sua maior garantia contra o desconhecido.

Para serem competitivas, as empresas devem criar, gerenciar, compartilhar e proteger o conhecimento. Para isso, precisam de gerentes e tomadores de decisão talentosos, capazes de inovar e adotar uma atitude empresarial voltada para o respeito à diversidade.

Sendo a economia do conhecimento um fenômeno global, a atuação de seus profissionais deve ocorrer em ambientes internacionais e multiculturais. Por esta razão a SKEMA Internacional capacita os futuros talentos da *Global Knowledge Economy* por meio da estratégia *multicampi*, com base no reconhecimento da diversidade como um valor formativo relevante para uma melhor compreensão do mundo.

Na Faculdade SKEMA todos os alunos são estimulados a gerenciar equipes e projetos internacionais, abrangendo vários países para que possam aprender pelo contato com diferentes culturas e realidades, sendo também capazes de contribuir para o desenvolvimento local.

Esses valores da SKEMA, é claro, estão inseridos na Faculdade SKEMA, cuja missão estabelecida no seu Planejamento Estratégico é:

Formar e acompanhar, no seu desenvolvimento pessoal e profissional, estudantes e profissionais de alto potencial com diversas experiências, respeitando os valores da ética e responsabilidade, de modo que eles se tornem capazes de:

- a) evoluir com sucesso em um contexto multicultural e numa economia globalizada, em organizações de qualquer tamanho e em qualquer país;*
- b) contribuir para o desenvolvimento e desempenho sustentável da sua própria empresa, através da sua capacidade de inovação, suas habilidades técnicas, sua cultura internacional e interdisciplinar.*
- c) gerenciar e tomar com responsabilidade e ética, com know-how e habilidades de vida, com competências híbridas e capazes de lidar com as principais questões econômicas e sociais onde estiverem inseridos.*

Para alcançar seus propósitos a SKEMA enfatiza:

- a pesquisa acadêmica e aplicada para o avanço da teoria e das disciplinas pedagógicas, para a formação de profissionais e para a aplicação das melhores práticas;

¹⁹ Fonte: <https://www.istoedinheiro.com.br/fabrica-de-veiculos-eletricos-em-mg-tera-r-25-bilhoes/>.

- a inovação pedagógica;
- uma estratégia multicampi.

Desta forma a SKEMA contribui para:

- a) o desenvolvimento global;
- b) o desenvolvimento das empresas com as quais possui acordos de colaboração.

Para sua operação, a Faculdade SKEMA, como IES brasileira estabeleceu a seguinte missão:

***“Formar e acompanhar estudantes e profissionais de alto potencial
no seu desenvolvimento pessoal e profissional.”***

Todos os preceitos da missão original são preservados e sua missão reforça o compromisso da SKEMA com a formação e transformação do cidadão e o desenvolvimento das regiões e países onde atua e para o desenvolvimento das empresas com as quais estabelece conexões.

A SKEMA é regida pelos seguintes valores:

- **multiculturalismo e diversidade:** oferecer dupla formação/certificação aos seus estudantes oriundos de diversos países e colaboradores por meio da internacionalização;
- **aprendizagem contínua:** consolidar políticas gerenciais e pedagógicas baseadas em um ciclo de aprendizado fundamentado em tentativa e erro para que cada indivíduo possa progredir e enfrentar os desafios e as exigências rigorosas da Instituição;
- **mentalidade criativa e empreendedora:** operar com criatividade e capacidade de iniciativa são os principais motores do desenvolvimento da SKEMA;
- **tecnologia e inovação:** a SKEMA acredita que a tecnologia é o suporte para o desenvolvimento da criatividade e inovação, buscando assim a formação atualizada de seus estudantes;
- **humanismo:** a vantagem competitiva da SKEMA depende da qualidade dos indivíduos que compõem a organização. Manter a gestão do conhecimento no centro da comunidade é uma alavanca estratégica para o desenvolvimento da SKEMA, o que permitirá a formação integral de seus estudantes;
- **excelência:** a excelência é o pilar de todas as atividades da SKEMA, a fim de garantir um alto nível de satisfação dos *stakeholders*.

A visão da SKEMA Internacional é estar operando em cinco continentes, como uma escola de negócios global, treinando os futuros líderes da economia do conhecimento e gestão.

Na Faculdade SKEMA sua visão é se tornar uma Instituição de referência de ensino de qualidade nas áreas de gestão e ciências jurídicas.

A Faculdade SKEMA quer disseminar o conhecimento e ensinar aos jovens, empresas e estados que a educação pode e deve acompanhar as mudanças políticas, econômicas e sociais que irão garantir a sustentabilidade de nossas sociedades.

4.3.1. DNA da SKEMA BUSINESS SCHOOL

A SKEMA Business School posicionou-se como a Escola de Economia e Gestão do Conhecimento. As principais características da Instituição: Globalização, Inovação e Digitalização são o DNA da SKEMA.

Este posicionamento estratégico está enraizado tanto na experiência histórica da Instituição como na crença de que o mundo econômico futuro precisará de líderes capazes de gerir em ambientes multiculturais, de gerir equipas e projetos internacionais abrangendo vários países e de desenvolver

modelos de gestão baseados no desempenho sustentável. Como a economia do conhecimento nunca descansa, a SKEMA adapta-se permanentemente às suas (r)evoluções, tais como a atual disseminação da Inteligência Artificial - IA.

A SKEMA tomou a decisão de reorganizar a sua faculdade, afastando-se dos departamentos tradicionais baseados na disciplina para academias multi-disciplinares: Academia da Globalização, Academia da Digitalização, Academia da Inovação, conforme se segue:

- a) **GLOBALIZAÇÃO:** a Academia da Globalização concentra-se na forma de fazer da Globalização um benefício para todos. A missão em torno da Globalização é preparar os estudantes para se tornarem criadores de valor, combinando as exigências globais com as diferenças locais. Existe uma tensão no mundo atual entre uma aceleração das trocas devido a comunicações que reduzem a distância (transporte físico ou virtual de produtos, pessoas, informação, ideias) e o surgimento de outros tipos de fronteiras entre países, culturas, empresas e seus ambientes, clientes e assim por diante.

Para cumprir esta missão, a academia da Globalização está empenhada em:

- fornecer aos estudantes ferramentas para se tornarem gestores intelectualmente ágeis capazes de compreender problemas complexos e de seguir uma abordagem holística na construção de ecossistemas;
- desenvolver uma propensão para a gestão da diversidade e das diferenças;
- facilitar a integração dos estudantes no estrangeiro, permitindo-lhes estar à vontade num ambiente multicultural local;
- satisfazer as expectativas das empresas que estão empenhadas em resolver problemas tanto a nível global como local; e
- avaliação das atividades humanas de diferentes ângulos: económico, territorial, ambiental, social.

- b) **DIGITALIZAÇÃO:** a Academia de Digitalização concentra-se na forma como a transformação digital permite a partilha de conhecimentos no sentido de uma inteligência humana em rede. Sua missão é fazer com que a Digitalização permita aos estudantes tornarem-se proponentes da transformação digital nas organizações através de uma compreensão profunda das ferramentas do futuro, mantendo ao mesmo tempo uma consciência das suas próprias capacidades únicas.

A fim de cumprir esta missão, a Academia de Digitalização está empenhada em:

- cultivar a capacidade dos estudantes em utilizar a digitalização como uma ferramenta para reinventar modelos de negócio, empregos e identidades;
- alavancar as novas formas de socialização dos estudantes para os treinar para a era pós-revolução digital;
- incentivar os estudantes para procurarem novas oportunidades oferecidas pela digitalização em campos como os grandes dados, inteligência empresarial, inteligência artificial etc.;
- sensibilizar os estudantes para novos desafios, tais como ciberataques, preocupações com a privacidade digital, considerações éticas;
- permitir aos estudantes compreender os limites da transformação digital: as máquinas podem aprender qualquer conhecimento explícito que possamos codificar. Contudo, não podem aprender os nossos conhecimentos tácitos (o nosso *know how*).

- c) **INOVAÇÃO:** a Academia de Inovação têm como missão cultivar inovadores e empresários que já estão a alavancar mudanças disruptivas em todas as organizações, desde as maiores às mais pequenas. Para cumprir esta missão, a Academia de Inovação está empenhada em:

- capacitar os estudantes com as competências necessárias para inovar, utilizando estas inovações para tornar a nossa economia mais competitiva e para transformar a sociedade;
- descobrir novos modelos de negócio sustentáveis para criar valor tanto para as empresas como para a sociedade;
- atuar como um centro de ligação entre académicos, estudantes, indústria e decisores políticos para desenvolver novas formas de permitir a colaboração entre eles;
- ajudar os estudantes a tornarem-se empresários ou interempresariais que desenvolvem e lançam empreendimentos que reinventam a forma como as coisas são feitas.

Assim, em termos gerais, quaisquer ações propostas ou realizadas na SKEMA deverá surgir a partir de seu DNA, como instrumento balizador de suas ações, a saber:

- globalização - experiência do mundo globalizado;
- digitalização - suporte para o processo de ensino-aprendizagem e inovação pedagógica; e
- inovação - representa uma mentalidade e fonte de novas oportunidades.

4.4. Cronograma de metas e estratégias para o ciclo de gestão do PDI

4.4.1. Eixo: 1 - Planejamento e avaliação institucional

OBJETIVOS/AÇÕES		PERÍODO DE EXECUÇÃO				
		2024	2025	2026	2027	2028
Meta 1: Aprimorar a qualidade educacional através da avaliação institucional contínua e abrangente						
ESTRATÉGIAS	✓ Analisar e dialogar com as áreas internas a respeito de indicadores associados aos procedimentos de autoavaliação institucional conforme delineado no âmbito do SINAES					
	✓ Trabalhar o planejamento e a avaliação institucional com o pessoal docente, discente e técnico-administrativo e sociedade civil					
	✓ Estruturar um Plano de Avaliação Institucional integrado aos sistemas de avaliação da SKEMA Internacional					
	✓ Aprimorar os instrumentos de avaliação, sempre que identificada a necessidade a partir das reuniões ou sugestões encaminhadas à CPA					
	✓ Compartilhar com a comunidade acadêmica a evolução institucional a partir dos planos de ação de cada segmento interno					
	✓ Incorporar os resultados da autoavaliação às decisões de gestão voltadas para a melhoria da instituição, abrangendo áreas como infraestrutura, pedagogia, atendimento, biblioteca, secretaria, financeiro, entre outras					
	✓ Elaborar o relato institucional a partir do período de vigência do PDI					
Meta 2: Aperfeiçoar o processo de autoavaliação institucional						
ESTRATÉGIAS	✓ Desenvolver ou aprimorar os procedimentos de avaliação, integrando nos instrumentos de avaliação questões que abrangem os estudantes, docentes, tutores, funcionários administrativos e a comunidade em geral					
	✓ Trabalhar a sensibilização de sua comunidade acadêmica utilizando as seguintes formas: comunicação clara e transparente sobre a avaliação e os impactos gerados a partir da participação de todos, campanhas sistemáticas quanto à avaliação da CPA, envolvimento das lideranças institucionais, depoimentos de sucesso, <i>feedbacks</i> contínuos, demonstrações de impacto, eventos participativos, incentivos e reconhecimentos, diferentes canais de comunicação, etc.					
	✓ Fortalecer o compromisso com a aplicação dos resultados das avaliações, promovendo uma cultura de melhoria contínua, por meio de ações como: compartilhar experiências acadêmicas e administrativas baseadas nos resultados, tomar decisões embasadas em informações e fomentar o engajamento e a participação por meio de um ambiente colaborativo e participativo					
Meta 3: Promover a participação da comunidade acadêmica						
ESTRATÉGIAS	✓ Organizar sessões de diálogo aberto, como fóruns, mesas-redondas ou debates, onde os membros da comunidade possam expressar suas opiniões, ideias e preocupações sobre assuntos relacionados à IES					
	✓ Propor outros materiais explicativos para sensibilização e mobilização da comunidade acadêmica quanto à importância da avaliação					
	✓ Intensificar o uso de plataformas online específicas para a avaliação e a coleta de opiniões, pois estas tecnologias podem oferecer questionários, pesquisas e mecanismos de <i>feedback</i> fáceis de acessar e preencher					
	✓ Explicitar que o <i>feedback</i> dos membros da comunidade é valorizado e leva a ações tangíveis					
	✓ Publicar relatórios e atualizações que mostrem como os comentários coletados influenciaram decisões e melhorias na instituição					

Meta 4: Analisar e divulgar os resultados das avaliações (internas e externas)						
ESTRATÉGIAS	✓ Discutir os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados. Isso envolve a aplicação de métodos estatísticos, identificação de áreas fortes e frágeis, e identificação de oportunidades de melhoria					
	✓ Elaborar relatório claro, conciso e direto da autoavaliação, destacando os principais achados, conclusões e recomendações para ações de melhoria relacionadas às avaliações interna e externa. A elaboração do relatório é exclusiva da CPA					
	✓ Acompanhar a implementação dos planos de ação e monitorar o progresso ao longo do tempo (CPA)					
	✓ Reunir-se com professores, pessoal técnico-administrativo e estudantes para tratar e esclarecer os processos de avaliação (cada segmento terá sua comunicação específica da liderança imediata)					
	✓ Após a divulgação dos resultados, a IES deve incentivar o feedback contínuo da comunidade acadêmica. Com base nos resultados e no <i>feedback</i> recebido, desenvolvem-se planos de ação claros e realistas para abordar as áreas de melhoria identificadas					
	✓ Fixar cartazes e utilizar de meios eletrônicos para divulgar a CPA antes, durante e após as avaliações institucionais					
	✓ Postar, anualmente, o relatório de autoavaliação no sistema e-MEC					

4.4.2. Eixo: 2 - Desenvolvimento institucional

(continua)

OBJETIVOS/AÇÕES		PERÍODO DE EXECUÇÃO				
		2024	2025	2026	2027	2028
Meta 1: Institucionalizar a missão, objetivos, metas e valores institucionais previstos neste PDI						
ESTRATÉGIAS	✓ Estabelecer uma coordenação entre a CPA e os setores da IES para a divulgação e execução da avaliação					
	✓ Promover eventos de integração destinados à comunidade acadêmica					
	✓ Incorporar a missão e os valores institucionais nas atividades rotineiras da IES					
	✓ Promover a responsabilidade e o empreendedorismo sociais como pilar das atividades desenvolvidas pela IES					
Meta 2: Aprimorar o planejamento didático-instrucional e a política de ensino para os níveis de graduação e pós-graduação						
ESTRATÉGIAS	✓ Utilizar abordagens metodológicas que propiciem a o ensino					
	✓ Estruturar as políticas de ensino de graduação e pós-graduação					
	✓ Fortalecer a área de conhecimento em Ciências Jurídicas no âmbito do ensino, da pesquisa e da extensão					
	✓ Adotar abordagens metodológicas que estimulem a integração interdisciplinar e transdisciplinar					
	✓ Fazer uso de estratégias e métodos de aprendizagem variados: aprendizado guiado, autoaprendizado, aprendizado combinado					
	✓ Fomentar e impulsionar a implementação de iniciativas amplamente reconhecidas por sua inovação					
Meta 3: Fortalecer as política e as práticas de pesquisa ou iniciação científica, de inovação tecnológica e de desenvolvimento artístico e cultural						
ESTRATÉGIAS	✓ Fortalecer as linhas de pesquisa/iniciação científica e de trabalho transversais aos cursos ofertados pela IES					
	✓ Dar publicidade aos dos resultados das práticas de investigação para a comunidade interna e externa (inclusive internacional)					
	✓ Promover a disseminação de práticas inovadoras tanto no campo tecnológico quanto no desenvolvimento artístico e cultural					
	✓ Participar de eventos nacionais e internacionais de inovação					
Meta 4: Consolidar as ações de valorização da diversidade, do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural, e ações afirmativas de defesa e promoção dos direitos humanos e da igualdade étnico-racial						
ESTRATÉGIAS	✓ Promover junto aos cursos as temáticas de direitos humanos e das relações étnico-raciais					
	✓ Incorporar abordagens interdisciplinares relacionadas ao meio ambiente nos currículos dos cursos					
	✓ apoiar a realização de eventos que abordem a diversidade, o meio ambiente, a memória cultural, a produção artística e o patrimônio cultural					
Meta 5: Implementar diretrizes institucionais direcionadas ao fomento do desenvolvimento econômico e ao compromisso com a responsabilidade social						
ESTRATÉGIAS	✓ Fomentar políticas institucionais visando ao avanço nos âmbitos econômico e social					
	✓ Incentivar projetos que visem à ampliação das condições de vida da população e à promoção de ações inclusivas					
	✓ Consolidar a política de segurança da informação, segundo os preceitos da LGPD					
	✓ Apresentar e implementar a política de privacidade					
	✓ Estabelecer uma rede de colaborações e parcerias com empresas locais, adotando o mesmo modelo empregado na criação de parcerias com empresas de alcance internacional					

(conclusão)

OBJETIVOS/AÇÕES		PERÍODO DE EXECUÇÃO				
		2024	2025	2026	2027	2028
Meta 6: Estimular o desenvolvimento sustentável nas ações institucionais						
ESTRATÉGIAS	✓ Fortalecer a política de desenvolvimento sustentável da Faculdade SKEMA em consonância com os valores da SKEMA Internacional					
	✓ Fomentar o bem-estar e a promoção de comportamentos saudáveis nos espaços da Faculdade SKEMA					
	✓ Contribuir para a educação de igualdade e inclusiva em todos os cursos oferecidos pela SKEMA					
	✓ Assegurar infraestrutura física, pedagógica, atitudinal, digital e de comunicação em seus ambientes e iniciativas					
	✓ Valorizar ações que promovam o crescimento econômico, inclusivo e sustentável de sua comunidade					
	✓ Reconhecer iniciativas inovadoras que promovam emprego e trabalho plenos					
Meta 7: Disponibilizar e manter a qualidade pedagógica das disciplinas ofertadas na modalidade de Educação a Distância (EaD)						
ESTRATÉGIAS	✓ Aprimorar as bases e os fundamentos tecnológicos para a disponibilização e sustentação das disciplinas no formato de educação a distância (EaD)					
	✓ Aprimorar os instrumentos de avaliação das disciplinas EaD					
	✓ Manter os programas de capacitação contínua de professores e tutores para atuar na modalidade EaD					
	✓ Preservar a qualidade acadêmica das disciplinas ofertadas na modalidade de EaD, conforme os princípios delineados pelo projeto pedagógico institucional - PPI					
Meta 8: Ampliar a oferta de cursos de graduação e pós-graduação na modalidade de EaD						
ESTRATÉGIAS	✓ Realizar estudos para a oferta de novos cursos de graduação e de pós-graduação <i>lato sensu</i>					
	✓ Discutir com os órgãos internos novas propostas de cursos de graduação e de pós-graduação <i>lato sensu</i>					
	✓ Verificar a estrutura (física e tecnológica) e de pessoas para a oferta de cursos					
	✓ Elaborar estudos para propostas de mestrado profissional (<i>stricto sensu</i>)					

4.4.3. Eixo: 3 - Políticas Acadêmicas

(continua)

OBJETIVOS/AÇÕES		PERÍODO DE EXECUÇÃO				
		2024	2025	2026	2027	2028
Meta 1: Consolidar a política de ensino para os cursos de graduação						
ESTRATÉGIAS	✓ Desenvolver planos de ação para atualizar e aprimorar os currículos, incorporando abordagens interdisciplinares e competências relevantes para o mercado de trabalho (NDE)					
	✓ Fornecer oportunidades de desenvolvimento profissional para os docentes, abordando métodos de ensino inovadores, tecnologias educacionais e estratégias de avaliação					
	✓ Promover a troca de melhores práticas entre os professores, incentivando a colaboração e a cocriação de recursos didáticos					
	✓ Introduzir e integrar tecnologias educacionais avançadas, como plataformas de aprendizagem online e simulações interativas					
	✓ Usar os resultados da avaliação institucional para fazer ajustes nas políticas de ensino, currículos e métodos de ensino, com o objetivo de melhorar constantemente a qualidade da educação oferecida pela IES					
	✓ Articular a política de ensino com a política da SKEMA Internacional					
Meta 2: Fortalecer a política de ensino para os cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>						
ESTRATÉGIAS	✓ Realizar análises de mercado visando fortalecer o conteúdo programático dos cursos					
	✓ Estruturar constantemente os currículos dos cursos ofertados					
	✓ Articular a política de pós-graduação com a política da SKEMA Global					
	✓ Promover eventos periódicos dos cursos de pós-graduação junto à comunidade interna e externa					
	✓ Estimular ações inovadoras nos cursos de pós-graduação					
Meta 3: Consolidar as políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa ou iniciação científica, a inovação tecnológica e o desenvolvimento artístico e cultural						
ESTRATÉGIAS	✓ Aplicar diretrizes para pesquisa e iniciação científica, inovação tecnológica e expressão artística e cultural					
	✓ Manter mecanismos e/ou ações de transmissão dos resultados para a comunidade interna e externa (inclusive internacional)					
	✓ Disseminar as práticas de inovação tecnológica e de desenvolvimento artístico e cultural					
	✓ Promover eventos institucionais para a demonstração de trabalhos e produtos					
	✓ Estabelecer parcerias para o desenvolvimento de projetos					
	✓ Fomentar o desenvolvimento de startups na Instituição					
Meta 4: Executar as políticas e ações acadêmico-administrativas para a extensão						
ESTRATÉGIAS	✓ Criar as políticas e ações acadêmico-administrativas para a extensão					
	✓ Promover eventos para demonstração de trabalhos e produtos					
	✓ Fomentar parcerias para o desenvolvimento de projetos					
	✓ Ofertar cursos <i>nanodegrees</i> e <i>global nano</i>					
	✓ Promover práticas que estimulem a melhoria das condições sociais da comunidade externa					

(continua)

OBJETIVOS/AÇÕES		PERÍODO DE EXECUÇÃO				
		2024	2025	2026	2027	2028
Meta 5: Promover continuamente as políticas institucionais e ações de estímulo e difusão para a produção acadêmica docente						
ESTRATÉGIAS	✓ Formular a estratégia institucional que promova e dissemine a produção acadêmica por parte do corpo docente					
	✓ Revisar os mecanismos internos para o suporte financeiro às produções acadêmicas dos professores					
	✓ Disponibilizar e manter plataforma para a publicação dos trabalhos					
	✓ Estimular a participação de professores em eventos locais, regionais, nacionais e internacionais					
	✓ Promover eventos internos e externos					
Meta 6: Consolidar a política de acompanhamento dos egressos						
ESTRATÉGIAS	✓ Elaborar a política institucional para o acompanhamento dos egressos					
	✓ Fomentar, junto aos estudantes, a utilização da plataforma Alumiini específica para registro e gerenciamento dos egressos					
	✓ Estimular o egresso a participar dos eventos institucionais					
	✓ Utilizar pesquisas pontuais para acompanhar os egressos da Faculdade SKEMA no mercado de trabalho					
	✓ Gerar relatórios gerenciais para a Reitoria, sempre que solicitado					
Meta 7: Fortalecer a estratégia de internacionalização e promover a mobilidade acadêmica						
ESTRATÉGIAS	✓ Fortalecer a política de internacionalização voltadas ao desenvolvimento do ensino da SKEMA					
	✓ Promover ativamente oportunidades de internacionalização e mobilidade acadêmica junto à comunidade acadêmica					
	✓ Articular-se com os programas de ensino, pesquisa/iniciação científica das unidades da SKEMA internacional					
	✓ Fomentar programas acadêmicos internacionais e de cooperação para o desenvolvimento de projetos inovadores					
Meta 8: Ampliar a comunicação da IES com a comunidade (interna e externa)						
ESTRATÉGIAS	✓ Promover ações contínuas nas mídias tradicionais e digitais					
	✓ Promover a divulgação da Ouvidoria e do KARE da SKEMA junto ao público interno					
	✓ Definir canais de divulgação de eventos internos e externos					
	✓ Sistematizar a divulgação de todos os eventos acadêmicos para a comunidade interna e externa					
	✓ Divulgar para a comunidade acadêmica os resultados da autoavaliação por meio de divulgação interna, reuniões e meios digitais					
	✓ Acompanhar os relatórios gerenciais da Ouvidoria					

(conclusão)

OBJETIVOS/AÇÕES		PERÍODO DE EXECUÇÃO				
		2024	2025	2026	2027	2028
Meta 9: Elevar a qualidade do atendimento aos estudantes						
ESTRATÉGIAS	✓ Divulgar amplamente a política de atendimento aos estudantes para a comunidade acadêmica					
	✓ Promover programas de acolhimento e permanência de estudantes nacionais e estrangeiros					
	✓ Oferecer cursos de língua estrangeira integrados ao contexto das disciplinas oferecidas					
	✓ Fortalecer o setor de apoio psicopedagógico e inclusão, garantindo suporte adequado a estudantes a partir de suas necessidades					
	✓ Oferecer programas de nivelamento que se concentrem em temas onde são identificadas deficiências					
	✓ Promover monitoria no âmbito dos cursos					
	✓ Promover a SKEMA Ventures - unidade de negócios voltada ao empreendedorismo social					
	✓ Manter e ampliar os programas de bolsas, financiamentos e descontos para os estudantes da SKEMA					
	✓ Aprimorar a comunicação interna, garantindo que todos os setores da IES estejam bem coordenados em termos de comunicação, a fim de fornecer respostas rápidas e precisas aos estudantes					
	✓ Promover a participação dos estudantes no Clube SKEMA					
	✓ Divulgar a plataforma Venture Factory, dispositivo exclusivo de aceleração de incubação na Faculdade SKEMA					
	✓ Promover ações de acolhimento virtual que oriente os estudantes sobre o ambiente de aprendizado online, tecnologia e recursos disponíveis					
	✓ Acompanhar e fornecer <i>feedback</i> aos estudantes durante o período do estágio supervisionado					
Meta 10: Consolidar as políticas institucionais e ações de estímulo à produção discente e à participação em eventos (graduação e pós-graduação)						
ESTRATÉGIAS	✓ Fomentar a política de estímulo à produção discente e participação em eventos					
	✓ Promover a participação dos estudantes em eventos nacionais e internacionais, além de fomentar a produção científica em revistas nacionais e estrangeiras, é uma prioridade.					
	✓ Promover eventos para mostras e apresentações de trabalhos					
	✓ Fortalecer as linhas de pesquisas institucionais registradas no CNPq					
	✓ Estimular o desenvolvimento de trabalhos inovadores, bem como investir na criação de startups					
	✓ Incentivar, junto à comunidade acadêmica, o uso do repositório institucional destinado à disseminação dos trabalhos.					
	✓ Fornecer apoio logístico e financeiro para eventos, conforme prevê o orçamento da Instituição					

4.4.4. Eixo: 4 - Políticas de Gestão

OBJETIVOS/AÇÕES		PERÍODO DE EXECUÇÃO				
		2024	2025	2026	2027	2028
Meta 1: Promover a capacitação e a formação continuada de seus colaboradores (professores-tutores e técnico-administrativo)						
ESTRATÉGIAS	✓ Promover as políticas de capacitação e formação continuada aos seus colaboradores					
	✓ Estimular a participação dos colaboradores (docente-tutor e administrativo) em eventos técnicos, científicos, culturais, artísticos					
	✓ Oferecer oportunidades para que os colaboradores possam se capacitar em programas de graduação e pós-graduação					
	✓ Promover eventos que estimulem a integração entre as equipes					
	✓ Executar o plano de carreira docente e técnico-administrativo					
	✓ Fornecer apoio logístico e financeiro para eventos, conforme o orçamento da Instituição					
	✓ Priorizar a contratação de mestres e doutores					
	✓ Incrementar a carga horária dos docentes da SKEMA, sempre que viável					
	✓ Manter a comunicação institucional para divulgação de vagas internas (administrativas e docente)					
Meta 2: Aperfeiçoar os processos de gestão institucional						
ESTRATÉGIAS	✓ Garantir a execução do Regimento Geral por meio de processos internos					
	✓ Assegurar a alocação adequada de pessoal de gestão e colegiados definidos no Regimento					
	✓ Promover a participação da comunidade acadêmica nos órgãos de gestão e colegiados, com mandatos regulamentados no Regimento					
	✓ Manter divulgação regular das decisões colegiadas para a comunidade acadêmica					
	✓ Desenvolver métricas de acompanhamento de estudantes com o objetivo de mitigar a evasão					
	✓ Realizar reuniões periódicas dos órgãos colegiados conforme previsto no Regimento, com o devido registro e arquivamento					
Meta 3: Garantir a estabilidade financeira da Instituição						
ESTRATÉGIAS	✓ Elaborar orçamentos anuais alinhados com as metas estabelecidas para os pilares de ensino, pesquisa/iniciação científica e extensão, conforme definidos neste PDI					
	✓ Assegurar a participação ativa das instâncias gestoras e acadêmicas no processo de elaboração e revisão do orçamento, visando à otimização dos recursos					
	✓ Gerenciar o orçamento com base nas necessidades identificadas no relatório de autoavaliação, garantindo a alocação eficiente de recursos					
	✓ Explorar alternativas adicionais para a captação de recursos financeiros destinados ao desenvolvimento de projetos institucionais.					
	✓ Alcançar o ponto de equilíbrio financeiro (<i>break even point</i>) nos programas de graduação e pós-graduação, assegurando que esses programas sejam sustentáveis financeiramente.					

4.4.5. Eixo: 5 - Infraestrutura

(continua)

OBJETIVOS/AÇÕES		PERÍODO DE EXECUÇÃO				
		2024	2025	2026	2027	2028
Meta 1: Manter as instalações físicas da instituição em condições adequadas para a realização eficaz das atividades acadêmicas e administrativas						
ESTRATÉGIAS	✓ Executar o plano de avaliação periódica e gerenciamento da manutenção patrimonial					
	✓ Assegurar a manutenção constante dos espaços para atender de forma integral às demandas institucionais.					
	✓ Aprimorar ou ajustar os espaços destinados a professores, estudantes e pessoal técnico-administrativo conforme necessário					
	✓ Estabelecer e executar programa de manutenção preventiva regular para garantir que as instalações físicas permaneçam em boas condições ao longo do tempo					
	✓ Preservar equipamentos e recursos tecnológicos nas salas de aula					
	✓ Modificar as instalações administrativas e acadêmicas para atender às necessidades das PCD, sempre que necessário					
	✓ Fazer cumprir as regras para o uso dos ambientes específicos da IES					
	✓ Manter em plenas condições de uso os laboratórios específicos do(s) curso(s) e o de informática					
	✓ Investir em práticas de construção e renovação sustentáveis, como a instalação de sistemas de eficiência energética, gestão de resíduos e uso de materiais mais adequados ao meio ambiente					
	✓ Projetar espaços flexíveis que possam ser adaptados para diferentes tipos de atividades acadêmicas e colaborativas, incluindo áreas de estudo em grupo, salas de aula flexíveis e laboratórios multidisciplinares					
	✓ Projetar espaços flexíveis que possam ser adaptados para diferentes tipos de atividades acadêmicas e colaborativas, incluindo áreas de estudo em grupo, salas de aula flexíveis e laboratórios multidisciplinares					
Meta 2: Promover a melhoria contínua da Biblioteca no tocante ao recursos, serviços e acessibilidade						
ESTRATÉGIAS	✓ Expandir a coleção de livros e materiais de pesquisa, incluindo formatos digitais e recursos atualizados					
	✓ Promover, junto à comunidade acadêmica, acesso à biblioteca digital da SKEMA global					
	✓ Promover a divulgação das plataformas de consulta e dispor de recursos tecnológicos para a utilização dos serviços de biblioteca					
	✓ Realizar capacitação de professores e estudantes					
	✓ Fornecer suporte técnico para potencializar pesquisas aos materiais					
	✓ Manter os ambientes da biblioteca em condições adequadas					
	✓ Aprimorar a infraestrutura física, tecnológica e mobiliário da Biblioteca para garantir a acessibilidade e atender plenamente às necessidades das pessoas com deficiência (PCD)					
	✓ Implantar mecanismos de avaliação do atendimento					

(conclusão)

OBJETIVOS/AÇÕES		PERÍODO DE EXECUÇÃO				
		2024	2025	2026	2027	2028
Meta 3: Assegurar a infraestrutura tecnológica adequada às atividades da SKEMA						
ESTRATÉGIAS	✓ Difundir a política de segurança da informação					
	✓ Zelar pela aquisição, manutenção e substituição de equipamentos e recursos de informática, bem como a atualização e aquisição de softwares					
	✓ Capacitar pessoal docente e administrativo quanto às boas práticas de navegação e uso de softwares					
	✓ Propor parcerias com outras Instituições para o compartilhamento de infraestrutura tecnológica					
	✓ Fortalecer junto a comunidade acadêmica as medidas de segurança cibernética para proteger os dados sensíveis da instituição, adotando <i>firewalls</i> , antivírus e trabalho interno de conscientização sobre segurança					
	✓ Manter contratos com empresas para suporte técnico, armazenamento de dados, segurança, dentre outros					
	✓ Zelar pelos sistemas acadêmicos e técnicos da IES					
	✓ Estimular a utilização de novos recursos de acessibilidade digital					
	✓ Executar o plano de contingência, redundância e expansão da infraestrutura tecnológica					
Meta 4: Elevar a qualidade dos recursos de tecnologia da informação e comunicação						
ESTRATÉGIAS	✓ Executar o plano de expansão e atualização de equipamentos					
	✓ Realizar pesquisas para avaliar novos softwares buscando desenvolvimento das atividades institucionais					
	✓ Aprimorar as políticas de uso de tecnologia da informação e comunicação para orientar a utilização responsável e segura dos recursos tecnológicos					
	✓ Conduzir avaliações periódicas e promover melhorias, quando pertinentes, no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) com o objetivo de aperfeiçoar o suporte ao desenvolvimento de atividades na modalidade de EaD					
	✓ Aprimorar os programas/sistemas de acessibilidade comunicacional					
	✓ Estabelecer procedimentos de avaliação para os recursos de informação e comunicação					
	✓ Considerar práticas sustentáveis ao adquirir e operar equipamentos de TI, minimizando o impacto ambiental					

4.5. Implantação e Desenvolvimento da Instituição e dos Cursos

4.5.1. Oferta de Curso de Graduação e Pós-Graduação

Atualmente, a Faculdade SKEMA oferta os cursos de Administração - bacharelado (ênfase em Negócios Globais) com 200 vagas anuais e de Direito - bacharelado com 100 vagas anuais.

Expansão

A Instituição planeja oferecer os seguintes cursos ao longo dos próximos cinco:

Graduação

Curso	Grau	Vagas Anuais	Ano Previsto
Relações Internacionais	Bacharelado	80	2024
Comércio Exterior	Tecnólogo	100	2026
Sistemas de Informação	Bacharelado	100	2026
Economia	Bacharelado	100	2027

Pós-graduação *lato sensu*

Curso	Vagas Anuais	Ano Previsto
International Marketing & Business Development	44	2024
Program, Project Management & Business Development	44	2024
Corporate Financial Management	44	2024
Negócios Internacionais	44	2024
Direito e Inteligência Artificial	44	2024

Pós-graduação *stricto sensu*

A IES pretende submeter à avaliação da CAPES uma proposta de pós-graduação em nível de mestrado na área de gestão até o prazo final de vigência deste PDI, conforme indicam estudos internos conduzidos por profissionais especializados na área.

Outros cursos poderão ser ofertados mediante pesquisa de mercado, observados os aspectos locais, bem como a demanda, em consonância com as diretrizes internacionais da mantenedora.

A mantenedora está realizando estudos para a implantação de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu* entre os *campi* da SKEMA internacional.

A SKEMA poderá firmar parcerias para oferecer cursos de pós-graduação em colaboração com outras Instituições de Educação Superior (IES), tanto nacionais quanto internacionais, conforme previsto na legislação aplicável.

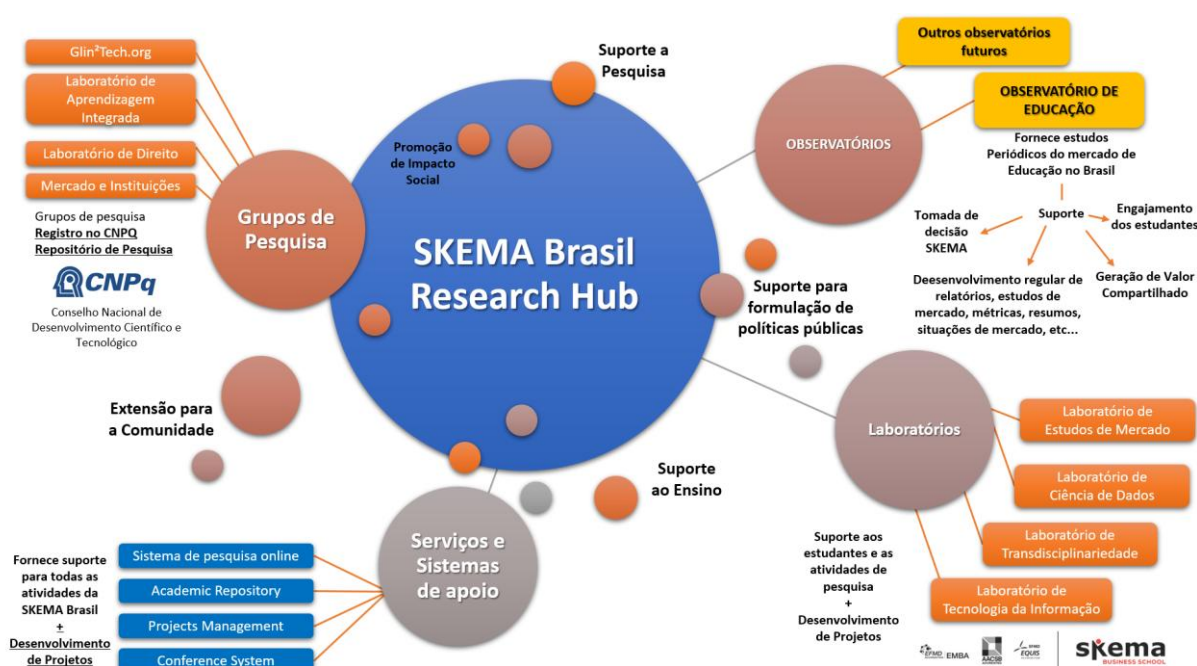
4.5.2. Pesquisa e Iniciação Científica

Em relação à pesquisa, a SKEMA registrou-se no Diretório de Grupos de Pesquisa (DGP) do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) a partir de 2019. Atualmente, a Instituição conta com os seguintes grupos de pesquisa cadastrados no CNPq:

- Ambientes Transdisciplinares de Aprendizagem;
- GlinTech.org - Global Institute of Innovation and Technology Management for Emerging Markets;
- Estudos e Pesquisa em Relações Internacionais;
- Instituições e Mercados;
- Micro, Pequenas e Médias Empresas;
- NEXT Law Lab - Normative, Experimentalism and Technology Law Lab.

Os Grupos atuam de forma conjunta no desenvolvimento de pesquisas científicas e na promoção de atividades de extensão para proporcionar aos estudantes uma aprendizagem experiencial e integrada. Como resultado, professores e pesquisadores envolvem os alunos em projetos reais para a resolução de problemas reais do mercado e da comunidade.

O diagrama abaixo representa o percurso das atividades de pesquisa na SKEMA, ilustrando como ocorre esse processo:



Fonte própria (2023).

Além disso, são potencializados os ganhos no processo de ensino, proporcionado um treinamento que vai além da sala de aula e preparando-os para o mercado e para a pesquisa, contribuindo assim para o desenvolvimento de suas competências técnicas e interpessoais, sem perder de vista o engajamento social e a sensibilidade dos alunos para os problemas contemporâneos em um mundo em plena transformação digital.

Os grupos de Pesquisa da SKEMA são constituídos por docentes da IES, pesquisadores com a participação dos discentes da IES e da SKEMA Internacional (em casos específicos).

4.5.3. Extensão

Na área de extensão universitária, a Instituição encontra-se engajada em iniciativas destinadas a atender às orientações estipuladas pelas Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira, conforme delineado na Meta 12.7 da Lei n.º 13.005/2014. Esta legislação aprova o Plano Nacional de Educação (2014-2024) e norteia os esforços da instituição no desenvolvimento de suas atividades de extensão, refletindo uma abordagem singular em consonância com as diretrizes educacionais estabelecidas.

4.5.4. Oferta de disciplinas na modalidade de Educação a Distância - EaD nos cursos presenciais

No âmbito de suas políticas internas e neste PDI, a Faculdade SKEMA oferta disciplinas na modalidade de educação a distância conforme dispõe a legislação pertinente, em especial a Portaria MEC n.º 2.117, de 06 de dezembro de 2019 (vigente até o presente momento).

A norma estabelece as diretrizes para a oferta de disciplinas na modalidade de educação a distância (EAD) em cursos presenciais de graduação das Instituições de Educação Superior (IES) vinculadas ao sistema federal de ensino.

De acordo com a Portaria, a Instituição poderá ofertar até 40% da carga horária total do curso na modalidade EaD, desde que a oferta das disciplinas esteja prevista no projeto pedagógico do curso e respeite as seguintes condições:

- ser obrigatoriamente integrantes da matriz curricular do curso presencial;
- ter conteúdo, objetivos de aprendizagem, metodologia, avaliação e bibliografia equivalentes aos das disciplinas presenciais;
- evidenciar a educação com formação e qualificação em nível compatível com o previsto no PPC e no plano de ensino da disciplina;
- ser ofertadas em ambientes virtuais de aprendizagem, com recursos tecnológicos e interação entre estudantes e professores;
- as disciplinas EAD deverão contar com o suporte técnico-pedagógico da SKEMA;
- atender os critérios estabelecidos pelo MEC como descrição da metodologia, das atividades de tutoria, do AVA e do uso das tecnologias de informação e comunicação - TIC.

É importante salientar que o Conselho Superior aprovou no ano de 2022 a proposta de oferta de disciplinas na modalidade de EAD para os cursos presenciais da Faculdade SKEMA na forma da legislação vigente.

Por fim, cabe ressaltar que o formato, a elaboração e a oferta das disciplinas ministradas na modalidade EaD seguirá as normas internas e ao que prevê este PDI (CAPÍTULO VI).

5 - PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL - PPI

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) é um documento de orientação acadêmica, constituído de propósitos próprios, intenções e filosofia institucional, a partir das bases regimentais e deste Plano de Desenvolvimento Institucional da Faculdade SKEMA Business School, estabelece as políticas previstas para sua prática educacional.

O PPI é um instrumento político, filosófico e teórico-metodológico que norteia o fazer pedagógico da SKEMA, resultando no exercício reflexivo que aponta para mudanças necessárias a serem vividas por administradores, diretores, coordenadores, educadores e educandos.

Na Faculdade SKEMA as políticas perpassam pela intenção de formar egressos que possuam domínio das competências e habilidades, além de uma formação comprometida com princípios de solidariedade, ética e cidadania.

Neste sentido, todos os colaboradores envolvidos no processo devem fazer uso do exercício dialógico intra e interpessoal, possibilitando assim a formação de profissionais com uma visão abrangente do mundo contemporâneo e do papel da educação superior nos espaços micro e macro da comunidade em que a SKEMA está inserida, contribuindo assim para a integração e participação do estudante tendo em vista os desafios atuais.

O projeto pedagógico institucional da SKEMA abrange a inserção regional, os princípios filosóficos e técnico-metodológicos, a organização didático-pedagógica, além das políticas de ensino, iniciação científica, projetos de extensão, responsabilidade social, políticas de gestão e capacitação, entre outros aspectos.

5.1. Princípios Filosóficos

A SKEMA Brasil pretende tornar-se a melhor escola de negócios globais no Brasil, integrando o seu ensino nos continentes em que a SKEMA Internacional atua. Sua estratégia internacional comum é formar líderes de gestão na economia do conhecimento, desenvolvendo uma identidade com os locais onde opera, vinculando sua atuação com centros empreendedores e de inovação. Outras áreas de conhecimento, como a área jurídica, também serão incorporadas na oferta de cursos da Instituição, conforme planejamento da Reitoria.

As parcerias visam à compreensão da realidade regional, suas questões e a necessidade de formação de profissionais da gestão para uma atuação local a partir do entendimento da realidade regional e, ao mesmo tempo, sob uma perspectiva das questões locais, com o compromisso da formação cidadã, com o meio ambiente, o desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias, o desenvolvimento social e econômico, dentre outros. Esta aproximação com as empresas e organizações de diversos setores da economia subsidiará linhas para a pesquisa e temas para projetos por meio das atividades de extensão.

Sua capacidade de gerar mobilidade acadêmica e profissional para estudantes e professores de todos os continentes faz com que sua atuação regional enriqueça a perspectiva de gestores locais por meio do contato direto com estudantes e professores de todo mundo. A SKEMA aplica, por meio de ações práticas, o conceito de visão global e atuação local.

Sua pesquisa e ação são direcionadas para questões locais, criando vínculo com problemas regionais e enriquecendo os conteúdos das disciplinas para que estabeleçam conexão com questões que fazem sentido para os estudantes.

A Faculdade é gerida de acordo com os valores de excelência, humanismo, diversidade e inovação e prevê objetivos específicos para incrementar a sua atuação com o setor social e econômico local, como a criação de redes de empresas e startups.

Atualmente, as ações estão inseridas numa escala mundial, impostas pela abertura das fronteiras econômicas e financeiras, e instrumentalizada pelas tecnologias da informação e comunicação.

Vive-se uma situação cada vez maior de interdependência, que gera incertezas, apreensões, tornando-se difícil prever e conceber o amanhã. Torna-se complexo pensar um modelo de desenvolvimento que não comprometa o exercício dos direitos humanos nesta e em futuras gerações, sem homogeneizar os valores e costumes.

As novas tecnologias permitiram à humanidade entrar na Era da Modernidade e/ou Pós-modernidade da comunicação universal. A interatividade, hoje, possibilita transmitir informações e conhecimentos sem limites de distância e tempo, contrapondo-se com os anseios do exercício da democracia.

A educação, cuja responsabilidade consiste na edificação de um mundo mais solidário, aflora de suas ações um novo humanismo como componente essencial dos valores, para contrabalançar com uma globalização que observa apenas aspectos tecnicistas.

Somos levados pelos desafios da modernidade a trocar conhecimentos, a difundir a cultura em todas as direções e ritmos, o que tem contribuído para o enriquecimento científico e cultural da humanidade. A produção de saberes deve estar democraticamente a serviço do desenvolvimento do País e da inclusão social.

Para nós, consolidar uma instituição de educação superior que participe da construção de saberes é construir nele um espaço de educação e formação de pessoas que sejam capazes de responder aos desafios postos por nosso tempo. Essa instituição consolidada será capaz de formar cidadãos em condições não só de atuar nas comunidades locais, mas também de compreender o contexto sociocultural no qual se inserem; uma instituição de ensino que se reinventa para a solidariedade e a partilha de saberes.

Uma Instituição de Educação Superior é sempre o “motor” do desenvolvimento social e econômico e, ao mesmo tempo, o polo principal de ensino. É fundamentalmente o depositário e o criador de conhecimentos, sendo, assim, o transmissor das experiências culturais e científicas acumuladas pela humanidade. “São as universidades antes de mais nada, que reúnem um conjunto de funções tradicionais associadas ao progresso e à transmissão do saber; pesquisa inovação, ensino e formação, educação permanente” (UNESCO, 2002, p. 141). Esses atributos podem contribuir para o desenvolvimento sustentável do ensino, da pesquisa e da extensão. A Universidade, dessa forma, coloca a sua autonomia a serviço do debate das grandes questões éticas e científicas com as quais depara, visando ao enriquecimento e à preservação dos valores culturais.

As competências a serem trabalhadas pela Instituição são necessárias para o desenvolvimento da autonomia de seus estudantes com o objetivo de lidar com o enfrentamento dos desafios atuais conforme dispõem os documentos da OCDE, sintetizados a seguir:

Grandes desafios contemporâneos:

DESAFIO AMBIENTAL	- as mudanças climáticas e o esgotamento dos recursos naturais
DESAFIO ECONÔMICO	- novas oportunidades e soluções criadas pelo conhecimento científico
	- inovação sem precedentes em ciência e tecnologia, especialmente em biotecnologia e inteligência artificial
	- a interdependência financeira a nível local, nacional e regional, que criou cadeias de valor globais e uma economia compartilhada
DESAFIO SOCIAL	- crescimento da população global, que contribui para questões relacionadas a migração, a urbanização e diversidade social e cultural
	- o agravamento das desigualdades nos padrões e oportunidades de vida

Fonte: OCDE (2018), adaptado.

Considerando a complexidade das relações sociais e econômicas no mundo contemporâneo, tanto para indivíduos quanto para organizações, a Faculdade SKEMA adota princípios filosóficos e técnico-metodológicos fundamentados nos quatro pilares da Educação propostos pela UNESCO: "aprender a conhecer", "aprender a fazer", "aprender a conviver" e "aprender a ser". Esses princípios orientam a formulação de propostas e práticas de aprendizagem na (IES). Cada pilar representa uma dimensão essencial para a formação integral dos indivíduos, refletindo a compreensão da SKEMA de que a educação vai além da mera transmissão de conhecimentos, buscando preparar os alunos para os desafios do mundo contemporâneo e promovendo a transformação tanto a nível local quanto global. A seguir, examinaremos cada um desses pilares e sua influência nas propostas e práticas de aprendizagem na IES.

O primeiro pilar destaca o desenvolvimento do saber como competência fundamental para o trabalho. Isso implica compreender e incorporar saberes desenvolvidos globalmente, bem como contribuir para a produção de conhecimento inovador. A Faculdade SKEMA, concentra-se, por meio desse princípio, na absorção, disseminação e construção de conhecimento científico aplicado à área da administração, reconhecendo as diversas formas de conhecimento como essenciais para a formação contemporânea.

O segundo pilar enfatiza o “aprender a fazer”. O conhecimento se concretiza na prática, sendo crucial na IES a realização de projetos, a prestação de serviços, o desenvolvimento de estudos aplicados e outras ações que promovam a aprendizagem contínua de educadores e educandos. O princípio do "fazer para aprender" e "aprender para fazer" é integralmente praticado pelos profissionais da área de gestão e está incorporado à cultura e aos métodos de aprendizagem da SKEMA.

O terceiro pilar é o “aprender a conviver”. O conhecimento resulta das interações que as pessoas estabelecem com o mundo. A socialização, o trabalho em grupo, a expressão de saberes e a troca de conhecimentos e experiências nacionais e internacionais contribuem para a formação profissional e a integração na comunidade científica/técnica.

O quarto pilar destaca o desenvolvimento de competências pessoais por meio da aquisição de conhecimentos, domínio de habilidades e atitudes voltadas para a auto-observação diante das diversas circunstâncias, situações e dimensões da vida e do mundo do trabalho. O “aprender a ser” implica o reconhecimento e a aceitação de si mesmo para alcançar novos patamares de consciência.

Com base nesses princípios, a Faculdade SKEMA estabelece, em sua política de ensino, como os quatro pilares da UNESCO se manifestam nas atividades cotidianas acadêmicas da IES.

A responsabilidade da Instituição no desenvolvimento da sociedade inclui o fortalecimento de programas para a formação de recursos humanos, visando consolidar uma Instituição de Educação Superior que promova a formação integral dos sujeitos, desafie paradigmas e contribua para a transformação da sociedade em âmbito local e global.

A definição dos pressupostos filosóficos e teórico-metodológicos SKEMA exige também clareza acerca do entendimento da concepção de ser humano que se pretende formar: “o humano é um ser a um só tempo plenamente biológico e plenamente cultural, que traz em si a unidualidade originária” (MORIN, 1996, p. 52). O ser humano é, portanto, biológico, cultural e também ético e político. Emerge, assim, uma concepção de ser humano e de sociedade cujos princípios remetem a repensar um conceito de cidadania, num contexto democrático. “Para ser cidadão, é necessário que o indivíduo tenha acesso ao saber que se constrói e se acumula historicamente a ter condições de recriar continuamente esse saber” (RIOS, 2001, p.125).

O propósito primordial da instituição de educação reside na contribuição para a construção e formação da cidadania democrática. No contexto em que a dominação, opressão e barbárie humana persistem e se agravam, a Instituição reconhece a natureza antro-po-histórica desse problema fundamental, para o qual não existe uma solução predefinida, apenas melhorias possíveis. Conforme expresso por Morin (2002), abordar esse desafio requer um processo multidimensional que busque civilizar indivíduos, sociedades e o planeta.

Além de seu papel na construção da cidadania, a instituição de ensino é concebida como um espaço para a construção da felicidade, no qual a ação docente reconhece o outro na perspectiva de igualdade na diferença. Este é um espaço de relação social que envolve o comprometimento com o bem coletivo e a participação na construção de projetos coletivos por meio de formas de comunicação criativa.

A preocupação com a formação do cidadão profissional implica uma revisão das práticas pedagógicas, especialmente da ação de ensinar. O enfoque é ensinar a todos através de formas de comunicação criativas, não apenas informando sobre direitos e deveres, mas também desenvolvendo competências sociais para a formação de cidadãos globalizados.

Alinhada aos princípios pedagógicos e aos objetivos da Agenda 2030 da ONU para o desenvolvimento sustentável, a Faculdade SKEMA compromete-se a contribuir para o alcance do objetivo número 4, focado na educação inclusiva e equitativa. Para concretizar esse compromisso, a instituição adotará metodologias ativas que conferem protagonismo aos estudantes e utilizam estratégias como projetos, instrução por pares e aprendizagem baseada em problemas.

Diante desse enfoque, a SKEMA utiliza metodologias ativas que dão protagonismo aos estudantes, por meio de projetos, instrução por pares, estudos de caso, aprendizagem baseada em problemas, dentre outras estratégias que trazem o estudante para o centro do processo de ensino aprendizagem. Para o planejamento de cada curso serão traçados objetivos e metas de aprendizado em sintonia com a taxonomia de Bloom (1956)²⁰, dessa forma o processo de ensinar e aprender poderá ser constantemente avaliado e revisto.

A definição dos pressupostos filosóficos e teórico-metodológicos da SKEMA exige uma compreensão clara da concepção de ser humano que se pretende formar, reconhecendo-o como um ser plenamente biológico, cultural, ético e político. A abordagem fundamentada nos quatro pilares da UNESCO é reforçada pela valorização da diversidade cultural e pela busca de impacto social positivo, orientando as políticas de ensino, pesquisa e extensão da Instituição.

Em resumo, a SKEMA, alinhada a seus valores e seu plano estratégico, busca formar alunos capazes de enfrentar desafios locais e globais, preparando-os para contribuir positivamente para a sociedade.

²⁰ Versão revisada da Taxonomia de Bloom por ANDERSON, Lorin W.; KRATHWOHL, David R. (Orgs.). Taxonomia de objetivos de aprendizagem: A classificação de metas educacionais. Domínio cognitivo. Porto Alegre: Artmed, 2001.

5.2. Perfil desejado do egresso da SKEMA

O perfil do egresso dos estudantes da SKEMA, alinhado aos princípios filosóficos e objetivos institucionais, será moldado por meio de políticas abrangentes de ensino, pesquisa e extensão, visando o desenvolvimento das competências delineadas em cada curso oferecido.

Dessa maneira, ao término dos cursos, espera-se que o egresso demonstre:

- atuação técnica;
- comunicação em ambientes diversos;
- criatividade e inovação;
- raciocínio e argumentação técnica;
- conduta ética e crítica;
- observação e análise de contexto;
- empreendedorismo e autonomia;
- liderança e habilidades em trabalho em equipe; e
- competências tecnológicas.

Assim, a Faculdade SKEMA aspira formar profissionais capazes de enfrentar os desafios do mercado globalizado, apresentando uma formação acadêmica e profissional sólida, além de uma visão crítica e inovadora em suas áreas de atuação. Nesse contexto, o perfil desejado do egresso da Faculdade SKEMA deve incluir:

- visão global: compreensão das complexidades e particularidades dos mercados internacionais, com habilidade para trabalhar em equipes multiculturais e adaptar-se a diferentes contextos culturais;
- conhecimento técnico: sólido conhecimento técnico em sua área de atuação;
- inovação e criatividade: capacidade de pensar de forma criativa e inovadora para encontrar soluções diferenciadas para os desafios do mercado;
- liderança: formação de líderes capazes de inspirar suas equipes, tomar decisões estratégicas e colaborar no desenvolvimento de soluções;
- comunicação eficaz: habilidade para se comunicar de maneira clara e concisa em diversos contextos;
- ética: valorização da ética e responsabilidade social, visando formar profissionais conscientes de sua responsabilidade profissional e pessoal.

Além disso, a Faculdade SKEMA busca promover o desenvolvimento de habilidades como resiliência, adaptabilidade, pensamento crítico, trabalho em equipe e aprendizado contínuo. Essas competências são cruciais para que o egresso da SKEMA possa enfrentar os desafios do mercado globalizado e se destacar em sua carreira. O objetivo da formação oferecida pela Instituição é preparar o estudante não apenas para o mercado de trabalho, mas para a vida, desenvolvendo um profissional crítico, inovador e ético.

5.3. Organização Didático-Pedagógica da Instituição

As instituições de educação superior (IES) enfrentam constantes pressões e desafios para lidar com as contradições presentes no sistema social. No entanto, muitas vezes, essas instituições não conseguem amadurecer o suficiente para alcançar um desempenho mais efetivo. Em uma sociedade com desenvolvimento desigual, caracterizada pela escassez de recursos humanos qualificados e líderes capazes de liderar mudanças, as IES necessitam de uma análise crítica para identificar suas necessidades e estabelecer um projeto que priorize suas mudanças estratégicas mais importantes.

Consequentemente, uma instituição de educação superior - IES deve, ao lado de seu caráter acadêmico, sua busca pelo conhecimento e desejo de promover a criatividade, desempenhar uma função explícita e colaboradora no desenvolvimento e na solução dos problemas contidos em nosso habitat. Sua preocupação deve ser a de produzir modelos de desenvolvimento baseados em valores humanos novos, direcionados para questões da realidade.

Além disso, as IES devem cumprir a função essencial de estimular a reflexão crítica, transformando salas de aula e laboratórios em espaços de questionamento dos valores e pressupostos previamente adquiridos. Essa abordagem contribui para que estudantes e professores se tornem agentes de mudança.

Nesse contexto, a SKEMA desempenha um papel fundamental ao atuar no espaço social em que está inserida, operando de forma dinâmica para impulsionar o desenvolvimento socioeducacional em âmbitos local, regional e nacional. Essa missão está integrada ao processo didático-pedagógico da Faculdade SKEMA, que promove os seguintes princípios:

- aplicação criativa do conhecimento: estudantes são incentivados a utilizar saberes consolidados como base para fomentar a criatividade e a inovação, sendo preparados para liderar e promover transformações com um compromisso firme com os valores humanos;
- experiências transformadoras: são expostos a vivências que estimulam uma consciência crítica, fortalecem a compreensão interdisciplinar e promovem a colaboração entre estudantes e professores;
- Exploração de ecossistemas territoriais: São estimulados a explorar as potencialidades dos territórios como fontes de criação de ecossistemas que gerem valor tanto local quanto globalmente.

Na Faculdade SKEMA, o desafio fundamental reside em sua capacidade de preparar a sociedade e seus cidadãos para a adaptação, absorção e criação de mudanças substanciais nas sociedades mais desenvolvidas. A instituição delinea sua estrutura didático-pedagógica de forma consistente com os objetivos que busca alcançar, fundamentando-se em princípios e concepções fundamentais que orientam atitudes e comportamentos.

O projeto educacional da Instituição está estruturado em 4 (quatro) dimensões:

- 1) **acadêmica:** com foco no aluno, promove interações em salas de aula com números reduzidos de estudantes. A equipe de professores, composta por pesquisadores e profissionais, atua tanto no Brasil quanto no exterior;
- 2) **internacional:** oferece aos estudantes a oportunidade de estudar fora do Brasil nos *campi* da SKEMA na França, na China, nos EUA e na África do Sul, ou em universidades parceiras da SKEMA, por um período de 12 a 24 meses. Essa experiência proporciona aos estudantes a imersão em um ambiente internacional;
- 3) **profissional:** inclui atividades como estágios, seminários e conferências profissionais, extensão, e comprometimento com a vida comunitária (e voluntariado). Essas iniciativas

abordam de maneira concreta as questões e desafios da vida profissional, integrando simultaneamente um comportamento responsável;

- 4) **pessoal:** baseia-se na flexibilidade e personalização dos cursos. Na Instituição os estudantes são acompanhados e orientados ao longo dos cursos, permitindo o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos necessários para cada discente.

Assim, a Faculdade SKEMA atende às suas funções pedagógicas, conforme estabelecido no Parecer CNE/CES nº 334/2019, aprovado em 08/05/2019, que versa sobre a orientação das diretrizes curriculares nacionais dos cursos superiores.

5.4. Políticas de Ensino (graduação e pós-graduação), de Pesquisa e de Extensão

Os quatro pilares da educação indicados pela UNESCO são aplicados por meio de atividades acadêmicas que conjugam a teoria com a prática, e abarcam um conjunto de estratégias, objetos e ferramentas de aprendizagem aplicadas ao cotidiano de alunos e professores: aulas expositivas, oficinas, análise de projetos, seminários, painéis, dentre outros tipos de atividades que ocorrem ao longo de um calendário planejado para que o aluno desenvolva as competências necessárias para o seu crescimento, pessoal e profissional, por meio do acesso ao conhecimento que existe no mundo; de avanços no entendimento da própria identidade, frente aos desafios do autoconhecimento; da realização de tarefas, criação de modelos, protótipos, planos, projetos, processos, planilhas, mapas mentais, dentre outros produtos que caracterizam um profissional completo porque transcende a teoria na medida em que reflete sobre a sua eficácia, aplicando, fazendo e apresentando algo concreto, e, finalmente; pela participação de tarefas em grupos e equipes, como protagonista, liderando um conjunto de estudantes em torno de objetivos e metas estabelecidas para o processo de aprendizagem em torno de algum conteúdo ou, como coadjuvante, participando como liderado em apoio ao que se estabelece como foco principal.

Na Faculdade SKEMA o trinômio caracterizado pela conjugação de ensino, pesquisa e extensão, ocorre num ciclo, na medida em que o ensino consolidado é transmitido a partir de práticas vinculadas aos projetos aplicados no mundo das organizações empresariais ou sociais (extensão). A pesquisa considera a demanda destas organizações, imprimindo cientificidade a partir do método sobre aquilo que não se conhece bem e que precisa ser estudado em profundidade. É, portanto, pesquisa aplicada, vinculada à atividade de extensão porque ocorre no contexto das organizações, subsidiando projetos e a consolidação de saberes, que, por sua vez, são transmitidos aos alunos - fechando o ciclo.

A reputação da pesquisa não se baseia mais apenas no reconhecimento pelos pares, mas também na legitimidade e no impacto junto às partes interessadas. Esta ambição reforça a necessidade de excelência na pesquisa e exige a construção de uma política científica e mecanismos de transferência (como o Laboratório Global SKEMA em Inteligência Aumentada em Montreal). "Pesquisa com propósito" é a nova abordagem da pesquisa compartilhada pelos centros de pesquisa, respondendo às ambições acadêmicas e de comercialização. Uma série de mecanismos ligará centros de pesquisa e partes interessadas para criar relações privilegiadas com os tomadores de decisão, forjar parcerias estratégicas com empresas e promover o trabalho de pesquisa na sociedade.

A Faculdade SKEMA pretende formar um profissional que possua as competências necessárias para dar respostas aos desafios de uma cidadania glocal. Um profissional com capacidade para conhecer, compreender, analisar, sintetizar, aplicar, avaliar e criar, apto para atuar com o que se espera de um profissional para o Século XXI: relacionamento e colaboração; análise crítica; solução de problemas complexos; criatividade e inovação; tomada de decisão ágil.

Nesta formação, o graduado da Faculdade SKEMA deve adquirir habilidades de modo a estar preparado para:

- compreender e aplicar as teorias e os conceitos importantes de contabilidade, marketing, finanças, organização e gestão;
- trabalhar em grupo, contribuindo substantivamente para o desenvolvimento de projetos e processos relacionados à administração;
- reconhecer e usar positivamente as várias dimensões da diversidade, aplicando a teoria às questões da atualidade sobre o tema;
- produzir apresentações verbais e/ou escritas claras e bem organizadas;
- pensar criticamente sobre todos os assuntos relacionados ao negócio e propor soluções, demonstrando consciência quanto às questões éticas;
- entender as várias dimensões da globalização e avaliar seus efeitos nos negócios;
- se comportar como gerentes responsáveis, buscando um desempenho sustentável em ambientes complexos;
- se comunicar em um ambiente internacional, dominando, pelo menos, em dois idiomas;
- avaliar o conhecimento existente e aplicá-lo para encontrar novas soluções para problemas;
- atuar como gerentes éticos, de acordo com os valores e o DNA da SKEMA.

Estas intenções indicam para a Faculdade SKEMA, uma aprendizagem centrada no aluno, enfatizando a interação em classes reduzidas que encorajam e estimulam a abordagem pessoal na busca de objetivos individuais. As aulas são conduzidas por professores com ampla experiência profissional. Ao longo do curso, os alunos fazem estágios obrigatórios, participam de seminários empresariais, realizam projetos acadêmicos e atuam em grupos de trabalho para viverem, na prática, os desafios e as recompensas que os esperam na vida profissional.

A SKEMA considera que um empreendedor é um inovador-transformador - aquele que faz e age para transformar indústrias, organizações e, mais ainda, a sociedade. Por meio de uma cadeia de valor única que engloba ensino, treinamento, incubação e aceleração, os empreendimentos SKEMA permitem que estudantes e egressos pensem, projetem, testem e lancem um projeto empreendedor em um contexto global em locais inovadores - em cada *campus* SKEMA na França, EUA, China, Brasil e África - e assim, se beneficiarem do melhor de cada ecossistema local.

Os estudantes da Faculdade SKEMA contarão com a oportunidade de participar de eventos e sessões de treinamento que estimulam seu espírito empreendedor. Cursos eletivos, workshops, MOOCs e diferentes eventos empreendedores são oferecidos aos alunos que desejam aperfeiçoar e ampliar suas habilidades.

Para as atividades de pesquisa aplicada a Faculdade SKEMA planeja duas linhas de estudos. A primeira é voltada para o desenvolvimento do saber sobre a gestão em seus diversos temas, como o empreendedorismo, a inovação ou as megatendências tecnológicas. A segunda é voltada para o desenvolvimento da prática de ensino da gestão, fundamental para manter o processo de formação de jovens empre na fronteira do conhecimento.

Para a implantação destas linhas a Faculdade SKEMA participa de uma rede global de pesquisadores, criada pela SKEMA Internacional e contará com um professor pesquisador dedicado.

Alguns exemplos sobre a integração do trinômio ensino, pesquisa e extensão, bem como da aplicação prática dos quatro pilares para a educação no cotidiano dos alunos, podem ser representados por alguns projetos já em desenvolvimento na Faculdade SKEMA:

- Projeto Conhecendo a si mesmo e o Ecossistema Empreendedor Local:

- aplicação de testes de personalidade, dinâmicas de grupo, como desenvolver seu currículo e sua reputação nos meios digitais, coaching de carreira;
 - visitas técnicas a organizações, desenvolvimento de práticas que simulam o ambiente organizacional, atividades para solução de problemas, desenvolvimento de projetos aplicados;
- Projeto Capstone: visa o estudo em profundidade de problemas correntes da prática gerencial. Desenvolvimento de relatórios gerenciais que contenham pesquisa literária, metodologia, análise, resultados, conclusões e recomendações.

Na Faculdade SKEMA, os cursos de pós-graduação *lato sensu* têm como objetivos complementar a formação acadêmica, atualizar, incorporar competências técnicas e desenvolver novos perfis profissionais, com vistas ao aprimoramento da atuação no mundo do trabalho e ao atendimento de demandas por profissionais tecnicamente mais qualificados para o setor público, as empresas e as organizações do terceiro setor, tendo em vista o desenvolvimento do país.

Os Programas de pós-graduação *lato sensu* têm por finalidades:

- a formação pessoal e profissional de elevada qualidade científica e tecnológica nas diferentes áreas de conhecimento, mediante o estímulo à criatividade, ao espírito crítico e ao rigor acadêmico e a oferta de oportunidades de informações, conhecimentos, metodologias e recursos de aplicação prática nos processos pertinentes;
- a articulação interdisciplinar com as iniciativas de ensino, pesquisa e extensão em desenvolvimento na Instituição no âmbito de seu(s) curso(s) de graduação;
- o estímulo a aprendizagem por interação com o contexto e experiências que enfoquem a sustentabilidade social, econômica, ambiental e tecnológica, utilizando metodologias adequadas a cada uma das propostas pedagógicas;
- a resposta às necessidades do presente e aos desafios do futuro, estimulando o desenvolvimento de trabalhos de conclusão de curso baseados em pesquisas, trabalhos técnicos e propostas de intervenção originais e que permitam a construção da autonomia intelectual e profissional de seus autores;
- a contribuição para a consolidação da política nacional de pós-graduação *lato sensu* socialmente relevante e capaz de disseminar o acesso a esse nível de formação dentre aqueles que ainda não tiveram esta oportunidade, garantindo padrões científicos e tecnológicos em níveis adequados de maturação.

A Extensão Universitária, segundo a Política Nacional de Extensão Universitária (2012), é compreendida “como processo acadêmico definido e efetivado em função das exigências da realidade, indispensável na formação do estudante, na qualificação do professor e no intercâmbio com a sociedade”, portanto, na Faculdade SKEMA Business School, ela compõe a formação integral dos educandos, em sintonia com as realidades sociais nacionais e internacionais, em âmbito local ou no exterior, e as políticas públicas de desenvolvimento social, econômico, artístico, cultural e ambiental.

As atividades de extensão da Faculdade SKEMA têm por objetivo geral a articulação dos cursos com comunidades que demandam intervenções educativas e/ou sociais, a partir da promoção, elaboração, implementação e avaliação de atividades de extensão e/ou políticas públicas voltadas ao atendimento de necessidades da população.

Assim, são objetivos específicos da Extensão Universitária:

- promover a integração da Instituição e seus agentes, interagindo com a comunidade e com os setores produtivos nacionais e internacionais;

- favorecer a produção e a transferência de tecnologias no atendimento a demandas sociais e a setores produtivos com grande convergência e impacto na melhoria das condições de vida e na geração de emprego e renda;
- favorecer o desenvolvimento das diversas concepções de empreendedorismo e de cooperativismo e a promoção de inovações tecnológicas sociais e produtivas;
- promover o espírito de solidariedade entre as pessoas, procurando soluções para a melhoria da qualidade de vida do ser humano, na busca da integração com o meio ambiente;
- interagir com a sociedade no exercício da sua responsabilidade social, através dos projetos de extensão, com pesquisa aplicada e prestação de serviços à comunidade - integração com ações locais voltadas para as questões educacionais, sociais e ambientais.
- oportunizar às/aos estudantes serem sujeitos e protagonistas na construção das ações de extensão.

A extensão universitária é aberta à comunidade, visando à difusão das conquistas e dos benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Instituição.

A Faculdade SKEMA compreende a pesquisa como uma prática fundamental para a construção de conhecimentos. Nesse sentido, as atividades de pesquisa na Instituição devem refletir no desempenho do profissional capacitado a enfrentar os novos desafios, segundo o seu DNA. A Faculdade SKEMA busca, com esta iniciativa, criar condições para que acadêmicos se transformem em pesquisadores, além de profissionais formados em nível de excelência para o mercado interno e internacional.

Os programas de pesquisa serão abertos nas áreas de conhecimento previstas em Edital que abrigam o curso oferecido ou pretendidos pela Faculdade, em caráter multidisciplinar (outros campi da SKEMA) e/ou multicultural.

Os objetivos que norteiam essa política de pesquisa da Faculdade SKEMA são:

- incentivar a produção científica discente própria ou em colaboração com seus orientadores, visando à criatividade e a crítica;
- contribuir para o desenvolvimento de formas de pensamento que assegurem a sua clareza e o poder crítico, construtivo e independente;
- estimular o acadêmico não só a observar a realidade, mas também a dialogar com ela e a agir sobre ela, por meio dos procedimentos que caracterizam o trabalho científico: o teste, a dúvida, o desafio que, por sua vez, desfazem a tendência meramente reprodutiva da aprendizagem;
- aprimorar o espírito analítico-crítico e desenvolver o espírito científico do acadêmico universitário;
- incrementar a participação dos acadêmicos em programas de pesquisa, promovidos pela instituição ou em colaboração com outras Instituições nacionais e estrangeiras;
- ampliar e fortalecer as atividades de pesquisa, assim como outros programas especiais dirigidos ao aperfeiçoamento dos discentes de graduação, com práticas acadêmicas voltadas às áreas: tecnologia, inovação, empreendedorismo, inteligência artificial, digitalização, ciências sociais e jurídicas;
- incentivar o acadêmico da graduação a dar continuidade aos seus estudos por meio de cursos de pós-graduação;
- constituir a pesquisa como um dos pilares da formação superior, garantindo condições amplas para a inserção de docentes e discentes nessa atividade;
- consolidar as linhas e os grupos de pesquisa, conforme mencionado neste PDI.

É importante ressaltar que as políticas de ensino, pesquisa e extensão são regulamentadas pela Instituição para a garantia de suas práticas, envolvendo a inovação tecnológica e o desenvolvimento artístico e cultural.

Para alcançar os objetivos estratégicos alinhadas ao posicionamento da SKEMA na Economia do Conhecimento, cujas principais características são Globalização, Inovação e Digitalização, tem-se as seguintes abordagens acadêmicas:

5.4.1. Filosofia de ensino e aprendizagem: a abordagem da SKEMA

5.4.1.1. Iniciativas seminais de ensino e aprendizagem

Desde a sua criação, alinhada ao seu posicionamento na Economia do Conhecimento, a SKEMA se esforçou para desenvolver o sistema apropriado de ensino e aprendizagem T&L - *Teaching and Learning*, com o objetivo de desenvolver os talentos da economia global do conhecimento.

A lógica do sistema de T&L é desenvolver um sistema de ensino e aprendizagem de alta qualidade, apoiando o corpo docente na aquisição ou manutenção de competências efetivas de ensino que melhorariam a experiência de aprendizado do aluno. O ensino adequado e eficaz resultará em aprendizado efetivo do estudante.

Assim, a SKEMA desenvolve estilos de ensino apropriados e promove a inovação pedagógica privilegiando a aprendizagem ativa e experiencial, com projetos-piloto.

O sistema *multicampi* da SKEMA se configura como um 'laboratório' para replicar as operações de empresas multinacionais através da experimentação de trabalho a distância, o sequenciamento de ensinamentos e atividades centralizados/descentralizados e globais/locais, de acordo com a sua política de ensino, pesquisa e extensão prevista neste PDI.

5.4.1.2. Professores qualificados

A qualidade do ensino está diretamente ligada à qualificação dos professores, que desempenham um papel fundamental na formação dos estudantes e na construção do conhecimento. Docentes altamente capacitados possuem não apenas sólida formação acadêmica, mas também experiência prática em suas áreas de atuação, garantindo um ensino mais dinâmico, aplicado e alinhado às demandas do mercado.

A formulação de programas e currículos, baseada em sistemas de acreditação e reconhecimento internacional da SKEMA holding, serve como fundamento para o estabelecimento de diretrizes dos cursos no Brasil.

O lançamento de um novo formato de cursos, substituindo progressivamente as palestras tradicionais, incorporando mais aprendizado social, aprendizado ativo, aprendizado experiencial, microaprendizado (trabalho de campo, experiências da vida real), treinamento (reflexão, individual) *feedback*, dão suporte à prática da abordagem crítica pelos professores.

O formato dos currículos dos cursos, privilegia o trabalho de professores com experiência acadêmica e de mercado combinando conhecimento de negócios com outras áreas de conhecimento como Direito, artes, engenharia, ciências sociais, resulta em novas experiências de ensino e aprendizagem

culminando em experiências valiosas para os alunos (campus, internacional e multicultural, acadêmico, corporativo).

5.4.2. Forma de aprendizagem SKEMA (*SKEMA Way of Learning* - SKWoL)

A Faculdade SKEMA tem como objetivo responder aos desafios impostos pela economia do conhecimento e aspectos sociais. Com as crises financeiras e sociais, as escolas de negócios têm sofrido ataques devido à sua capacidade de formar graduados capazes de responder a essas questões. Com efeito, em grande parte, os currículos das escolas de gestão devem:

- ⇒ fornecer uma análise geral, de alto nível e normativa dos negócios e relações sociais: geralmente, pouca ênfase é dada às especificidades, cultura, regulamentos etc. nacionais / locais / regionais, que podem limitar ou neutralizar os ganhos esperados da globalização;
- ⇒ dedicar mais tempo ao "conhecimento de valor" e ao conhecimento que possa contribuir para a empregabilidade. Identificar as diversas linhas de negócios, áreas de conhecimentos e, conseqüentemente, as capacidades, habilidades e ferramentas necessárias para sua aplicação.

As instituições enfrentam novos desafios competitivo e precisam promover a empregabilidade de uma população estudantil cada vez mais internacional e são colocados em uma competição acirrada com outras instituições nacionais e internacionais.

Nesse cenário, além da aquisição exclusiva de aspectos tecnológicos, a razão de ser e a ambição do SKEMA *Way of Learning* é criar um sistema inovador de ensino e aprendizagem.

O SKEMA Way of learning - SKWoL é nosso método de ensino para o século XXI. Esta nova perspectiva transforma os modelos pedagógicos de aprendizagem e capacita os alunos a lidar com um mundo complexo (mais amplamente VUCA - "Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade") e a moldar seu ambiente para construir novas realidades sustentáveis.

Este sistema de aprendizagem autônomo está baseado em uma maior individualização dos caminhos, combinando em particular a aprendizagem cultural, a mobilidade geográfica, uma melhor experiência estudantil através de campi interligados e o desenvolvimento de comunidades de aprendizagem.

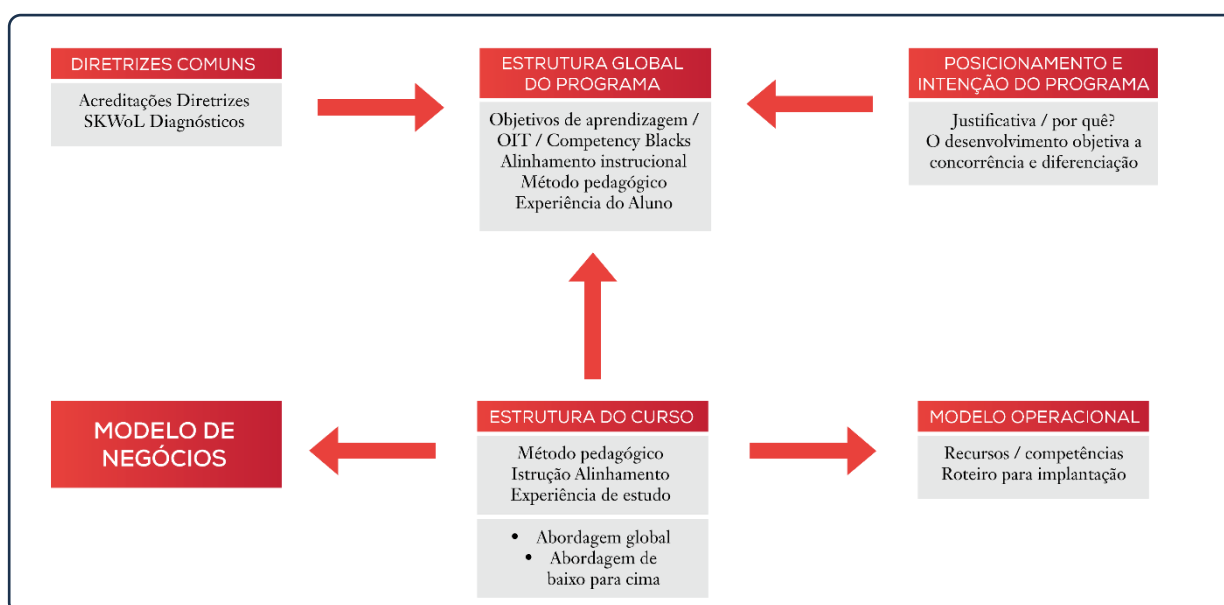
Os objetivos do SKWoL são três:

- a) responder às aspirações da nova geração, apoiando seu potencial de empregabilidade. Os alunos estão procurando significado em suas ações; eles querem ser influentes na mudança de situações. Assim, a lógica e os princípios do SKWoL necessariamente levam em consideração os recursos mais importantes da Economia do Conhecimento e, como resultado abrangente da aprendizagem, o SKWoL permite que estudantes e graduados desenvolvam a capacidade de evoluir em um mundo em constante mudança;
- b) enfrentar os desafios econômicos, sociais, geopolíticos e ambientais do mundo globalizado. O SKWoL contribuirá para construir valor pessoal, mas também valor social na forma de egressos com conhecimento e habilidade nas quais permitirá engajá-lo nos ecossistemas local e social;
- c) o SKWoL não poderá ser reduzido a uma doutrina simples ou a uma ideologia. É um conjunto totalmente coerente e articulado de ideias, princípios e metodologias, iniciativas, projetos, contribuições co-elaboradas por várias partes interessadas. Sua construção ao longo do tempo resulta do confronto de ideias e perspectivas, da diversidade de stakeholders que trazem suas próprias contribuições e aprendem uns com os outros, a consideração de situações e fatos da vida real.

O SKEMA *Way of Learning* possui três dimensões, abordando as seguintes questões-chave:

- ⇒ uma fundamentação teórica resultante da hibridização das diferentes correntes de pensamento na educação (liberalismo, pós-colonialismo, comunitarismo, pós-modernismo): qual é a perspectiva conceitual do modelo pedagógico SKEMA?
- ⇒ um conjunto dedicado de estratégias, conceitos, noções e representações: Como formular e implementar o modo de aprendizado SKEMA? Como torná-lo impactante e distinto para os alunos?
- ⇒ um escopo e formatos específicos: Qual é o núcleo comum e quais são as versões específicas nos níveis de graduação / pós-graduação?

Em termos mais operacionais, o SKWoL baseia-se em 6 blocos de construção, articulados pela abordagem global e de baixo para cima. Abrange todos os aspectos do ciclo de vida do programa, desde o (re) posicionamento até o design do roteiro para implementar a inovação, incluindo a experiência do aluno, a descrição e as considerações do modelo de negócios:



Fonte Própria.

5.4.3. O SKWoL e a experiência do "eu" do estudante

Além da aquisição de uma base de conhecimentos, habilidades e competências, o modo de aprendizado SKEMA visa proporcionar aos alunos valor pessoal e experiência distinta. Com isso, o SKWoL visa desenvolver pessoas e não apenas estudantes.

O SKWoL será abordado da perspectiva do estudante, concentrando-se no desenvolvimento do 'eu' de cada aluno. Além de adquirir habilidades e competências, os alunos desenvolverão um senso de sua própria identidade, para se tornarem atores conscientes e responsáveis, capazes de interpretar um mundo complexo como fonte de infinitas oportunidades. Em outras palavras, a perspectiva do 'eu' se concentra na capacidade individual de cada aluno, não apenas para prosperar em seu ambiente, mas para transformá-lo.

A dimensão "auto" pode ser abordada pelas seguintes iniciativas:

- trazendo os estudantes para formas mais elevadas de cognição (pensamento crítico);

- permitindo que os estudantes enfrentem seus próprios valores pessoais e limitações, incentivando-os a trabalhar em prol de seu desenvolvimento próprio para que eles possam superar essas limitações;
- permitindo que eles aprendam ao longo da vida e vejam a educação como ferramenta para o crescimento, em vez de ferramentas para o emprego.

Para compreender as situações de gestão que os futuros graduados enfrentarão, o aprendizado não pode ser limitado às disciplinas de gestão. Além disso, a base de habilidades necessárias está se expandindo para lidar com a complexidade e a tecnicidade das organizações e, mais amplamente, com os desafios do ambiente: inteligência aumentada para melhorar o conhecimento dos funcionários, a lei presente na vida cotidiana, independentemente das funções ocupadas ou da inovação, criatividade e design. Além de repensar os formatos educacionais, o ensino tradicional não é mais suficiente.

Assim, será incorporado aos programas e conteúdos dos cursos: ciências sociais, filosofia, cultura, ciência política, artes, excursões de campo, aprendizado de serviço (conquista especial), atividades de extensão, empreendedorismo etc., que vão além do escopo de um programa.

5.4.4. Projetar e criar programas para a economia do conhecimento

Um lançamento de carreira bem-sucedido depende da preparação eficiente da busca de emprego, da reputação da escola entre os empregadores, do conhecimento sólido, dos conhecimentos diversificados e da aquisição de competências gerenciais e práticas.

Essa é a base para a empregabilidade dos estudantes, portanto, os programas do Núcleo de Carreiras (Career Center) da Faculdade SKEMA se esforçam para oferecer aos alunos a melhor preparação possível. Como resultado, a taxa líquida de emprego em seis meses após a graduação varia de 86 a 95% entre os programas da SKEMA Internacional.

Além dessas estatísticas encorajadoras, em um nível mais qualitativo, o desenvolvimento de gerentes para a economia do conhecimento é um desafio particular que a SKEMA Internacional decidiu enfrentar: "nosso objetivo é treinar gerentes móveis, adaptáveis e talentosos, capazes de oferecer desempenho sustentável, dar uma contribuição valiosa para debates e desafios sociais, sociais e econômicos, faça contatos, trabalhe remotamente e supere as fronteiras do conhecimento e da inovação - gerentes que se sentem à vontade e mostram respeito pela diversidade multicultural e social" (Alice Guilhaon, diretora da Escola de Negócios SKEMA).

Portanto, são elaborados programas para desenvolver 'talentos da economia global do conhecimento', permitindo que nossos alunos ingressem em empresas que operam no mundo globalizado, confiam intensamente em tecnologias e cujo desenvolvimento é orientado pela inovação. Programas nas áreas de design, ciências sociais e jurídicas já fazem parte do escopo pedagógico da Faculdade SKEMA para propostas promissoras de alto nível de ensino.

Com perfil e aspirações, os alunos poderão trabalhar em todos os tipos de indústrias e setores, incluindo educação, governo ou organizações com ou sem fins lucrativos. No entanto, eles adquirem conhecimentos, habilidades e competências apropriadas que lhes permitirão lidar com a economia mundial em rápida mudança. Isso se reflete nos resultados de aprendizagem pretendidos pelos programas e nas metas mais amplas de aprendizado.

Para atingir esses objetivos estratégicos, desde o início da SKEMA Internacional, o alinhamento estratégico do portfólio de programas foi alcançado através de um duplo movimento:

- racionalização do portfólio das escolas fundadoras da SKEMA;

- desenvolvimento e implantação de programas intensivos do DNA da SKEMA:
 - globalização;
 - digitalização;
 - inovação.

5.4.5. Design Thinking

Entre as abordagens pedagógicas implementadas pela Faculdade SKEMA Business School, destaca-se a iminente incorporação da metodologia do *Design Thinking*. Essa estratégia didática se revela como um instrumento habilitador que propicia tanto aos docentes quanto aos discentes o desenvolvimento de habilidades criativas, orientadas para a solução inovadora de desafios, mediante a centralização no sujeito como protagonista do processo educativo.

O termo *design thinking* é uma “abordagem humanista de inovação e criatividade, centrada no trabalho colaborativo e que parte de uma perspectiva multidisciplinar embasada em princípios de engenharia, design, artes, ciências sociais e descobertas do mundo corporativo” (PLATTER; MEINEL; LEIFER, 2011²¹).

Nesse sentido, o *design thinking* permitirá que os acadêmicos (professores e estudantes) possam melhorar produtos e serviços através da criação, tornando problemas complexos em soluções inovadoras, no sentido de atender às necessidades dos indivíduos.

O *design thinking*, enquanto metodologia, compreende as seguintes fases essenciais:

1. imersão (compreensão);
2. observação;
3. ideação (concepção);
4. prototipagem (experimentação);
5. desenvolvimento (implementação).

Nesse sentido, o *design thinking* deve criar condições favoráveis ao exercício de resolução de problemas, pois a ferramenta permite articular as etapas essenciais de criatividade do sujeito, permitindo que o mesmo desenvolva habilidades e competências a partir das práticas vivenciadas.

O *design thinking* reúne ainda três qualidades essenciais: pensamento, raciocínio e pesquisa, em um processo de integração (consumidores, designers e empresas), podendo ser aplicado a produtos, serviços e projetos de negócio (LOCKWOOD, 2010²²), portanto, uma forma de pensar criticamente para encontrar a melhor estratégia de negócios.

Aos professores de cada curso caberá estabelecer as suas estratégias de uso da ferramenta *design thinking* nas suas práticas pedagógicas de ensino, nos termos do PPC, buscando desenvolver alternativas inovadoras em projetos que aprimorem produtos e processos.

5.5. Faculdade SKEMA - DNA Institucional

²¹ PLATTER, H.; MEINEL C.; LEIFER, L. *Design thinking: understand - improve - apply*. Heidelberg: Springer, 2011.

²² LOCKWOOD, Thomas (Org.). *Design thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value*. New York: Allworth Press, 2010.

Os pilares fundamentais que impulsionam a expansão do portfólio de programas, a adaptação do conteúdo do curso e o aprimoramento contínuo do sistema de ensino e aprendizagem na Faculdade SKEMA são definidos pelo seu DNA institucional: globalização, digitalização e inovação. Esses elementos constituem a base para atividades recorrentes, incluindo a implementação de novos cursos, ajustes de conteúdo e a evolução do sistema educacional em diversas áreas do conhecimento.

5.5.1. Globalização - Vivenciando o Mundo Globalizado

A proposta de valor central da Faculdade SKEMA é proporcionar uma experiência globalizada, alcançada por meio de:

- implantação adequada de programas locais e oferta em outras unidades SKEMA;
- garantia de opções de mobilidade internacional para estudantes através do sistema *multicampi*, permitindo que escolham suas trajetórias acadêmicas;
- busca pela diversidade da população estudantil, equilibrando a presença de estudantes locais e internacionais.

A contextualização do conteúdo do programa global para local (GLOCAL) é uma estratégia-chave, garantindo que todos os programas incorporem perspectivas internacionais e abordem os impactos da internacionalização nos negócios e nas relações sociais. A SKEMA reconhece que, em um mundo globalizado, as oportunidades de desenvolvimento são moldadas por contextos locais e regionais, fortalecendo assim a atratividade do campus e a qualidade da experiência acadêmica.

Requisitos de idiomas locais são integrados para enriquecer a experiência de mobilidade internacional, enquanto a SKEMA Internacional concede dupla certificação aos estudantes que atendem aos requisitos regulatórios dos países em que a Instituição opera.

5.5.2. Digitalização - Suporte ao Processo de Ensino-Aprendizagem e Inovação Pedagógica

A digitalização, como pedra angular do ensino e aprendizagem, permeia todas as dimensões dos programas na SKEMA. Esta abordagem abrange desde a transformação digital das atividades corporativas até a inclusão de recursos digitais variados, adaptados aos diferentes níveis e identidades dos cursos. O conhecimento digital é desenvolvido em todos os estudantes, acompanhado pela conscientização ética em relação ao uso das tecnologias.

Soluções digitais na Faculdade SKEMA não apenas facilitam o ensino síncrono, mas também criam um ambiente de trabalho multinacional, promovendo a colaboração entre equipes distantes.

5.5.3. Inovação: Mentalidade e Fonte de Oportunidades

A inovação é considerada uma mentalidade essencial na Faculdade SKEMA. A ênfase nas competências e mentalidades visa criar conhecimento, desenvolvendo habilidades de criatividade e pesquisa em todos os programas. O ambiente de inovação é fortalecido pela SKEMA Ventures, uma incubadora-aceleradora de empreendedorismo de impacto global, aberta a todos os estudantes.

A SKEMA Ventures, através da The Venture Factory, oferece suporte aos estudantes-empREENhedores, proporcionando orientação, treinamento e recursos para o desenvolvimento e lançamento

de seus projetos empresariais. O enfoque da SKEMA Ventures é tanto nas startups quanto nas grandes empresas, reconhecendo que o empreendedorismo é crucial para a criação de riqueza e transformação social.

O compromisso da SKEMA com o empreendedorismo social é evidente no SKEMA Social Ventures Lab, uma iniciativa dedicada a estimular o empreendedorismo social por meio de pesquisa aplicada. A SKEMA acredita que a educação para o empreendedorismo social não apenas promove a autossuficiência, mas também estimula a criatividade, empatia, pensamento racional e habilidades empreendedoras. Este enfoque cria não apenas empreendedores, mas inovadores-transformadores que impactam positivamente a sociedade em todas as suas dimensões.

5.6. Inovações significativas: flexibilidade dos componentes curriculares e oportunidades diferenciadas de integralização curricular

As transformações significativas na esfera educacional, como a flexibilidade dos componentes curriculares e as oportunidades distintas de integração curricular, têm despertado um interesse crescente nos últimos anos.

A flexibilidade dos componentes curriculares refere-se à habilidade de ajustar o conteúdo e as metodologias de ensino às necessidades e interesses dos estudantes. Isso implica na criação de estruturas curriculares modulares, permitindo que os estudantes personalizem suas trilhas de aprendizagem, selecionando disciplinas e projetos conforme suas preferências, ao invés de seguir um modelo de currículo fixo. Essa abordagem possibilita que os estudantes trilhem uma jornada educacional adaptada às suas habilidades e interesses, resultando em uma maior motivação e envolvimento no processo de aprendizagem.

Já as oportunidades diferenciadas de integração curricular referem-se à oferta de atividades extracurriculares que complementam e enriquecem a formação dos estudantes, como projetos de pesquisa, estágios em empresas, atividades culturais e esportivas, entre outras. Essas oportunidades permitem que os estudantes apliquem o conhecimento adquirido em sala de aula em situações reais, desenvolvam habilidades socioemocionais e competências profissionais, ampliem sua rede de contatos e estejam melhor preparados para futuros desafios.

Essas inovações são cruciais para atender às demandas do mundo contemporâneo, que exige profissionais cada vez mais capacitados, criativos e adaptáveis às mudanças. Ao promover a flexibilidade e personalização do currículo, assim como oferecer oportunidades diferenciadas de integração curricular, a instituição consegue formar indivíduos mais preparados para enfrentar os desafios da sociedade atual.

Dessa forma, os cursos oferecidos pela SKEMA destacam-se pela inovação e diferenciação em vários aspectos:

- mobilidade acadêmica: experiências acadêmicas e culturais em diferentes contextos sociais e econômicos, preparando os estudantes para uma carreira global e multicultural;
- inovação: parceria com parques tecnológicos e centros de negócios, promovendo a aplicação prática do conhecimento e a conexão com o mercado;
- flexibilidade pedagógica: oferta de disciplinas optativas e eletivas personalizadas, permitindo que cada estudante construa um percurso formativo alinhado aos seus interesses e objetivos;
- atividades complementares: espaço curricular voltado ao desenvolvimento integral do estudante, estimulando autonomia e competências individuais;

- atividades de extensão: inclusão de atividades interdisciplinares e incentivo ao empreendedorismo, ampliando horizontes acadêmicos e profissionais.;
- tecnologia e digitalização: uso de recursos inovadores para aprimorar a experiência de ensino e aprendizagem;
- ensino híbrido: oferta de disciplinas semipresenciais em conformidade com a legislação vigente, combinando flexibilidade e qualidade acadêmica;
- oferta de disciplinas semipresenciais em conformidade com a legislação vigente.

Para os novos cursos, a Faculdade SKEMA busca viabilizar um percurso flexível e internacional, harmonizando as diretrizes nacionais com as expectativas globais de profissionais capacitados, que estejam engajados no diálogo entre Ciência e Sociedade por meio de pesquisas interdisciplinares de alto impacto.

5.7. Estágio

O Estágio Supervisionado proporciona o aprendizado de competências próprias da atividade profissional e a contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho (§ 2º do art. 1º da Lei n.º 11.788/2008). Além de possibilitar a vivência prática contextualizada dos conteúdos teóricos, o estágio auxilia no desenvolvimento interpessoal e na formação de uma rede de relacionamentos profissionais do estudante.

O Estágio Supervisionado tem por objetivos:

- propiciar um campo de experiências e conhecimentos que constitua em possibilidade de articulação teórico-prática;
- criar um espaço de integração entre a vida estudantil e a vida profissional;
- incentivar o interesse e o desenvolvimento de habilidades, hábitos e atitudes necessárias para aquisição de competências profissionais, como aprendizagem de um processo pedagógico;
- preparar o estudante para o mercado de trabalho, proporcionando-lhe a vivência prática das situações reais do contexto profissional.

O estágio se inicia pelo conhecimento do funcionamento do setor/área/empresa, bem como um treinamento *in loco* (*on the job*) das práticas e expectativas para o estagiário. Em sequência, as atividades definidas serão acompanhadas pelo supervisor de campo que avaliará periodicamente o desempenho do estudante, oferecendo um retorno/feedback e aplicando sugestões e correções. Em casos em que maiores esclarecimentos e acompanhamentos se fizerem necessários, serão buscadas as ações corretivas, incluindo a potencial solicitação de contato junto ao orientador de estágio para apoio e acompanhamento.

O estágio é supervisionado pelo professor orientador da Faculdade SKEMA e pelo supervisor da parte concedente, comprovado por relatórios de atividades e por menção de aprovação final (§ 1º do art. 3º da Lei n.º 11.788/2008).

É importante ressaltar que os projetos pedagógicos dos cursos devem prever todas as atividades de estágio, inclusive, no que couber, aplicar o disposto no art. 2º, § 3º, da Lei n.º 11.788/2008 que menciona: “as atividades de extensão, de monitoria e de iniciação científica na educação superior desenvolvidas pelo estudante, somente poderão ser equiparadas ao estágio em caso de previsão no projeto pedagógico do curso”.

O estágio é regulamentado por normas internas aprovadas pelo Conselho Superior e segue os procedimentos específicos de cada curso, conforme estabelecido nos respectivos Projetos Pedagógicos.

5.8. Atividades Complementares

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

O objetivo das atividades complementares na Instituição é proporcionar aos estudantes a aquisição de experiências diversificadas, essenciais para sua formação profissional. Busca-se oferecer vivências acadêmicas alinhadas às exigências do mercado de trabalho, integrando-as às diversas peculiaridades regionais e culturais ao longo do curso.

Na Faculdade SKEMA, as Atividades Complementares têm como finalidade:

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

As Atividades Complementares serão coordenadas, em cada curso, pela Coordenação ou por um Professor-Coordenador, indicado pelo coordenador do curso, ouvido a Reitoria.

Na Faculdade SKEMA, as atividades complementares são classificadas, basicamente, em:

- ✓ eventos acadêmicos: palestras, conferências, seminários, workshops, ciclos de debates, mesas redondas, congressos, simpósios, feiras de recrutamento e networking, apresentações de pesquisas e projetos, dentre outros;
- ✓ pesquisa;
- ✓ enriquecimento acadêmico-pedagógico: mentorias, tutoria, programas de intercâmbio e mobilidade acadêmica, estágios e experiências práticas, etc.;
- ✓ extensão não curricular;
- ✓ atividades culturais, esportivas e políticas.

Cada curso definirá no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) a carga horária a ser cumprida pelos estudantes, em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), o Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia ou normas internas da Instituição.

O Regulamento detalha as atividades sugeridas em cada categoria, que poderão ser ofertadas tanto pela própria instituição (por meio das Coordenações de Curso, professores-coordenadores de atividades complementares, docentes das disciplinas ou outros setores) quanto por entidades externas.

Os estudantes dos cursos de graduação da Faculdade SKEMA são obrigados a cumprir a carga horária de atividades complementares conforme estabelecido no Projeto Pedagógico de cada curso, respeitando as DCN dos cursos, este PDI e o Regulamento interno das atividades complementares.

5.9. Trabalho de Curso - TC

O Trabalho de Curso (TC) é uma atividade acadêmica que visa à produção de um trabalho de pesquisa, investigação científica ou extensão, desenvolvido pelo estudante ao longo de seu curso, com foco na sistematização e apresentação de conhecimentos na área de estudo. O TC pode envolver atividades teóricas e práticas, permitindo que o estudante aplique e aprofunde os conhecimentos adquiridos durante a formação. O TC será obrigatório sempre que estiver previsto no Projeto Pedagógico do Curso (PPC).

Na Faculdade SKEMA, o TC tem como objetivo oferecer ao aluno a oportunidade de desenvolver um trabalho de pesquisa, teórico e/ou prático, sob a orientação de um docente da Instituição, que será responsável por acompanhar as diversas etapas do desenvolvimento do trabalho.

O TC visa, ainda, estimular a curiosidade e o espírito crítico do aluno, fundamentais para o avanço da ciência e da prática acadêmica.

É responsabilidade do estudante cumprir as atividades obrigatórias relacionadas ao processo de orientação do TC, além de enviar os documentos complementares solicitados, quando pertinente.

A orientação do TC deve ser realizada por um docente integrante do corpo docente da Instituição, que ficará encarregado de monitorar e acompanhar o desempenho do estudante ao longo de sua execução.

A carga horária do TC e os procedimentos específicos do curso serão definidos no Projeto Pedagógico de cada curso, sempre em conformidade com o Regulamento Institucional aprovado pelo Conselho Superior.

5.10. Incorporação de avanços tecnológicos

O avanço tecnológico incorporado pela Faculdade SKEMA é caracterizado por um conjunto de serviços que primam pela qualidade acadêmica e pela autonomia do aluno e do professor e que são comuns às grandes corporações: acesso wireless em todo o campus, intranets, sistemas de gestão local e global de secretaria acadêmica, biblioteca, e-commerce, ambientes virtuais de aprendizagem, revistas eletrônicas inclusive para plataformas mobile, acessos a base de dados públicas e privadas, salas conectadas a web com sistema de projeções de última geração, dentre outros avanços. A título de exemplo, mencionamos o laboratório de inteligência aumentada (Global LAB), dentre outros a saber:

- Global LAB

O Global LAB é o Laboratório de Pesquisa em Ciência de Dados e Inteligência Artificial da SKEMA Business School. Este laboratório virtual e global é dedicado à Inteligência Aumentada, onde a Ciência de Dados é desenvolvida com um enfoque inovador e a Inteligência Artificial é aplicada para beneficiar a humanidade e a sociedade.

- SKEMA LEARN

A SKEMA conta com o sistema gestão de biblioteca SKEMA LEARN é uma ferramenta que também contribui para o desenvolvimento, apoio e inovação na educação. Esse sistema possui recursos documentais, bancos de dados, guias tutoriais: Youtube Channel Classes Virtuais Bate-papo ao vivo: Para ajudar ou informar estudante e professor o sistema dispõe do recurso de Skype enterprise. Disponibiliza também uma estante virtual denominada Scholarvox, com mais de 33.000 e-books disponíveis. A plataforma permite ainda a ativação do pacote Office 365. Outra ferramenta gratuita de pesquisas on-line é a Kahoot. Essa ferramenta permite usar a tecnologia para administrar questionários, discussões ou pesquisas. É um sistema de resposta em sala de aula baseado em jogos, jogado por toda a classe em tempo real. Questões de múltipla escolha e testes rápidos são projetadas na tela. Os alunos respondem às perguntas com seu smartphone, tablet ou computador.

- Minha Biblioteca - MB

Também, o acervo virtual está disponível através da plataforma Minha Biblioteca - MB. A MB é uma plataforma prática e inovadora, que garante acesso rápido, fácil e ininterrupto a milhares de livros técnicos, científicos e profissionais de qualidade, em qualquer dispositivo móvel, pela internet. A IES garantirá o acesso físico com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda, com ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem. A MB é constituída por mais de 15 grandes editoras acadêmicas e quinze selos editoriais e mais de 15.000 títulos. Com atualização mensal, o consórcio é formado pelas quatro principais maiores editoras de livros acadêmicos do Brasil (editoras sócias) - Grupo A, Grupo Gen-Atlas, Manole e Saraiva. A coleção de periódicos virtuais, será constituída por títulos de conhecimento e informações especializados e gerais. Os periódicos eletrônicos podem ser acessados tanto dentro como fora da instituição e estão disponíveis no site da IES.

- K2

Outro sistema da SKEMA é o K2 (estudante e professor). O Sistema k2 é uma plataforma do Moodle que oferece recursos e atividades de aprendizagem que permitem aos professores se comunicar com seus alunos, fazer upload de recursos (arquivos, vídeos, imagens) e propor atividades para avaliar o conhecimento dos alunos ou promover o trabalho colaborativo.

- Sistema YEP

O sistema Your Education Portal - YEP (portal de educação voltado para os estudantes) na plataforma Wordpress, ambiente que permite que as informações sejam centralizadas, onde os estudantes possam acessar vários recursos, gerenciar suas informações pessoais, aprender sobre o SKEMA, gerar documentos e solicitar vários serviços.

- Sistema TOTVS

A Faculdade SKEMA adquiriu e implantou o sistema TOTVS. Esse sistema torna o registro acadêmico e financeiro mais confiável e rápido de acordo com as funcionalidades e rotinas que são automatizadas pelo TOTVS.

Para a gestão acadêmica e pedagógica o sistema TOTVS permite efetuar uma completa parametrização no cadastro de cursos, períodos, disciplinas, turmas, controle de requisitos e disciplinas equivalentes. É possível efetuar o controle de notas numéricas, conceituais e substituídas. Além disso, o sistema efetua o controle de equivalências entre disciplinas (internas e externas), controle de carga-horária entre equivalências de disciplinas, controle de confirmação de matrícula por pagamento e controle do trancamento de cursos. O sistema permite a configuração de defaults para tipo de matrícula, situação de matrícula para o período letivo e também para as disciplinas. É possível ainda ter turmas unificadas para uma disciplina de cursos diferentes.

O sistema TOTVS verifica as disciplinas em atraso através de pontuação mínima para o período letivo e emite de histórico escolar, atas, boletins e diário de classe. Todo o controle de digitação de notas, faltas e cadastro de plano de aula para cada turma/disciplina é feito pelos próprios professores através do Portal do Professor que pode ser acessado via computador ou celular.

Existe ainda o controle de cadastro e aproveitamento de alunos, permitindo a inclusão de fotos, arquivos e campos complementares para dados específicos. Além desse controle, é possível efetuar o controle do cadastro de professores com suas habilitações e disponibilidade de horário. O sistema encontra-se integrado com os sistemas contábeis e aos principais bancos, o que permite agilidade pela baixa automática de títulos e a geração de boletos em lote. O TOTVS é responsável também pela gestão processual do registro acadêmico de alunos, desde a matrícula até a formatura.

- Moodle - ambiente virtual de aprendizagem - AVA

Implantação do Moodle como ambiente virtual de aprendizagem - AVA, onde os alunos e professores utilizam várias ferramentas, recursos e interfaces para a mediação pedagógica e comunicacional. Neste ambiente é disponibilizado conteúdos, videoaulas, textos em formato virtual e para download, e outros recursos multimídias que contextualizam e viabilizam uma aprendizagem mais significativa. As atividades são propostas no ambiente virtual onde serão realizadas discussões, debates, seminários, trabalhos individuais e em grupo. Para desenvolver estas atividades a equipe pedagógica utiliza recursos como fórum, ambiente para envio de arquivos, questionários, webconferência e outros recursos disponíveis que sejam necessários ao desenvolvimento da aprendizagem.

- SKEMA Ventures

A SKEMA Ventures é uma unidade de negócios criada pela SKEMA Business School dedicada ao empreendedorismo e à inovação. A SKEMA Ventures é dedicada ao empreendedorismo estudantil. Através de uma cadeia de valor única, que abrange ensino, treinamento, incubação e aceleração, a SKEMA Ventures permite que cada aluno e ex-aluno da SKEMA pense, projete, teste e lance um projeto empreendedor em um contexto global, em cinco continentes, beneficiando-se de o melhor de cada ecossistema local.

Além disso, a secretaria acadêmica digital torna o espaço físico mais eficiente para o armazenamento de documentos, evitando-se a vulnerabilidade, o extravio, ou a dificuldade na localização da informação. Por outro lado, a digitalização dos documentos reduz os custos com cópias e descentraliza o acesso, prestando um serviço excelente para alunos, professores e também para o planeta terra, na medida em que reduz ao mínimo a utilização do papel.

Com o uso da tecnologia de digitalização e software para busca de documentos, aliada à validação jurídica da certificação digital, regulamentada pela MP nº. 2.200/01, confere valor legal a imagens de documentos digitalizados, além de levar segurança e agilidade a todo o processo.

O certificado digital serve como assinatura eletrônica reconhecida por lei. O documento assinado com um certificado digital tem valor legal. Além disso, o certificado garante integridade e inviolabilidade dos documentos e uma comunicação segura, impedindo que terceiros tenham acesso a informações sigilosas ou possam modificá-las.

5.11. Hibridização dos programas

A velocidade com que o tempo passa é um forte indicador das sociedades em que vivemos. As empresas estão evoluindo cada vez mais rapidamente, enfrentando desafios diários para se adaptarem às mudanças. A hibridização dos programas educacionais vai além dos ensinamentos disciplinares tradicionais, oferecendo aos estudantes uma ampla variedade de recursos para aproveitar as oportunidades oferecidas pelas mudanças nos setores e no comércio.

A SKEMA é uma instituição que oferece uma ampla gama de programas, desde graduação, pós-graduação, MBA e programas executivos, e a hibridização de seus programas refere-se ao uso de uma combinação de métodos de ensino presencial e on-line para oferecer uma experiência de aprendizagem mais flexível e adaptada às necessidades dos estudantes.

A hibridização dos programas da SKEMA pode incluir aulas presenciais combinadas com aulas on-line, materiais de aprendizagem on-line, fóruns de discussão e outras atividades on-line que complementam o ensino presencial. Isso permite que os alunos acessem o conteúdo do curso a qualquer momento e em qualquer lugar, utilizando dispositivos móveis ou computadores.

Além disso, a hibridização dos programas da SKEMA pode envolver o uso de tecnologias educacionais como realidade virtual, gamificação e inteligência artificial para melhorar a experiência de aprendizagem dos alunos. Essas tecnologias podem ser utilizadas para criar simulações de negócios, jogos educacionais e outras atividades que permitem que os alunos aprendam de maneira mais interativa e envolvente.

Em suma, a hibridização dos programas da SKEMA tem como objetivo fornecer uma experiência de aprendizagem mais flexível e adaptada às necessidades dos alunos, incorporando tecnologias educacionais inovadoras para melhorar a qualidade da educação oferecida.

A SKEMA AI School for Business criará vínculos de aprendizagem dentro da SKEMA que reúnem conhecimento e experiência para preparar os alunos para trabalhar em todos os continentes, compreender múltiplas situações e desenvolver uma verdadeira profundidade de habilidades técnicas e conhecimento. Cada curso contribuirá para repensar ou definir as profissões do futuro.

Assim, os estudantes estarão equipados em AI para enfrentar os desafios nas profissões que escolherem. Abordagens de ensino específicas para os alunos proporcionarão acesso a ferramentas e métodos acadêmicos, bem como desenvolvimentos de pesquisa sobre os temas ou setores que eles escolherem para orientar seu curso.

6. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - EAD

6.1. PDI e política institucional para a modalidade EAD

No Brasil, as bases legais para a modalidade de Educação a Distância - EaD estão estabelecidas pela Lei n.º 9.394 de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e regulada pelo Decreto n.º 9.235/2017, Resolução CNE/CES nº 1, de 11 de março de 2016, Decreto n.º 9.057/2017, pela Portaria Normativa n.º 11, de 20 de junho de 2017, Portaria Normativa n.º 23, de 21 de dezembro de 2017, pelos instrumentos de avaliação do INEP/MEC e demais normas pertinentes.

O avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs) promovem um aumento na velocidade das transformações sociais, políticas, culturais, científicas pela a facilidade a consulta de informação, interação entre pessoas e recursos. Nessa perspectiva o EaD tem ganhado espaço no cenário da educação, promovendo uma expansão da oferta da Educação Superior. A EaD permite romper com distâncias de espaço/tempo e possibilita a interatividade, a troca de experiências, a recursividade, a ampliação das discussões, as interconexões através de espaços atemporais como os AVAs com múltiplas possibilidades metodológicas e avaliativas.

Nesse novo cenário é importante ressaltar a necessidade de se atender as especificidades dessa modalidade de ensino, nesse sentido tem-se como políticas para o EaD:

- disponibilização de espaço de interação virtual (AVA) que atenda às necessidades dos alunos e professores para o bom andamento das unidades curriculares;
- articulação de um ambiente virtual que atenda a todos os envolvidos no processo, possibilitando articulação com as mais diversas tecnologias, metodologias e linguagens dando condições de acessibilidade definidas na legislação em vigor;
- atualização constante dos recursos tecnológicos disponibilizados aos docentes e discentes;
- disponibilização de avaliação formativa e processual garantindo ao aluno o desenvolvimento da autonomia na construção do conhecimento;
- comprometimento na oferta de qualidade nos processos institucionais para o EaD;
- formação continuada para os profissionais da Faculdade envolvidos diretamente com a oferta da EaD (docentes, tutores, coordenadores, gestores, equipe técnica-pedagógica e técnica-administrativa);
- possibilitar a experimentação das práticas profissionais em fortalecimento a relação teoria e prática; e
- verificar a possibilidade de parcerias entre outras instituições, locais, nacionais e internacionais para a oferta dos cursos em EaD nos diversos segmentos da Instituição (ensino, pesquisa e extensão).

Com base nas diretrizes da política institucional para a modalidade de educação a distância (EaD), é possível definir os seguintes objetivos para essa modalidade de ensino na Faculdade:

- democratizar o acesso à educação superior;
- alinhar a instituição às novas metodologias de ensino e aprendizagem contemporâneas;

- promover o uso de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para toda a comunidade acadêmica;
- contribuir para a inclusão tecnológica da sociedade em geral.

Para que as políticas sejam plenamente cumpridas tem-se como pontos norteadores:

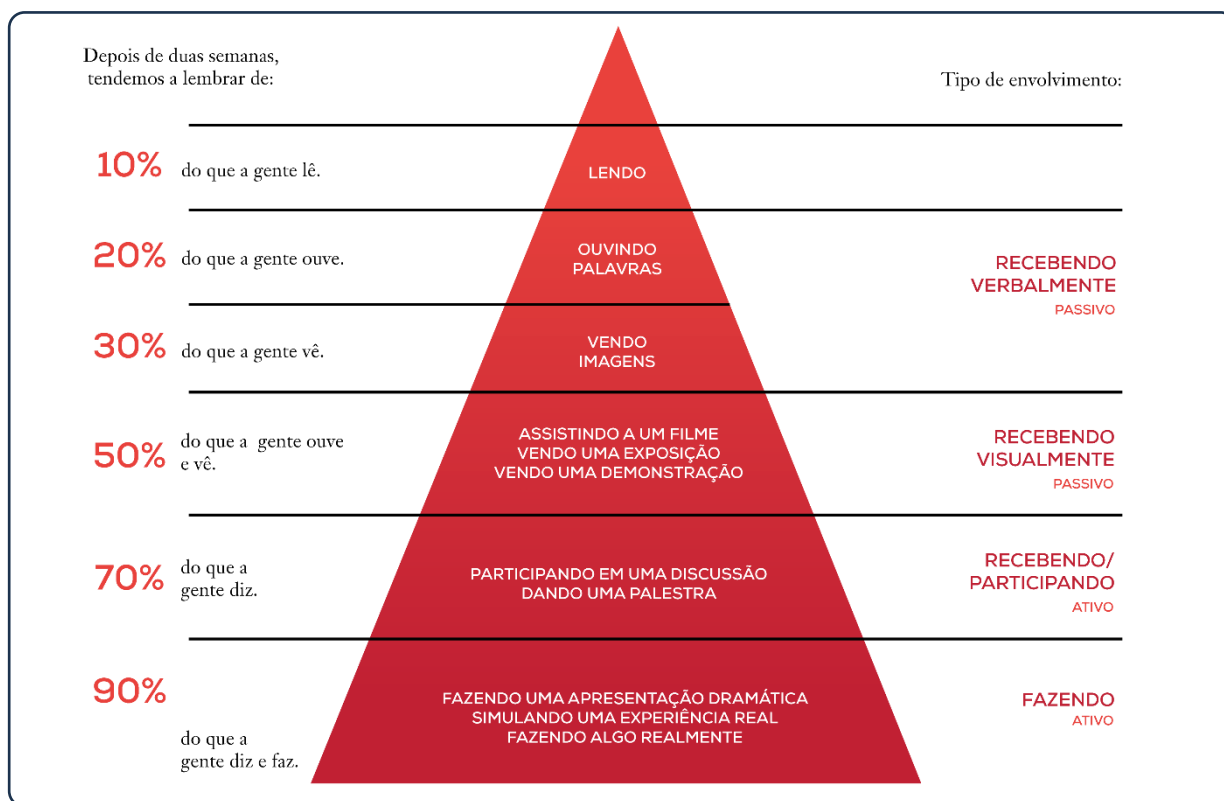
- oferta de serviços educacionais de qualidade;
- necessidade de formação continuada em tecnologias para o ensino a todos os envolvidos nos processos acadêmicos;
- capacitação contínua em metodologias contemporâneas a docentes, tutores e coordenadores de curso;
- estudo constante para atualização e implantação de novas tecnologias;
- disponibilização de uma plataforma virtual que facilite o processo de ensino-aprendizagem, além de otimizar a comunicação, a disseminação de informações e o acesso a dados acadêmicos pelos estudantes;
- articulação com instituições parceiras para fortalecer as iniciativas institucionais e os cursos oferecidos.

Ressalta-se que a EaD, da mesma forma que acontece na modalidade de ensino presencial, também deve criar situações em que o aluno participe ativamente do processo de ensino e aprendizagem. Estudos comprovam que o uso de metodologias ativas de aprendizagem impacta na apreensão do conteúdo positivamente, muitas vezes, dobrando a capacidade do aluno de reter o que foi trabalhado.

Segundo os estudos de Dale (1969)²³, o aluno após duas semanas de um processo de ensino-aprendizagem pode reter apenas 10% se apenas leu o conteúdo. Esse número pode aumentar para 20% se ouviu e para 30% se viu as informações didáticas. Caso o aluno tenha ouvido e visto, a retenção do que lhe foi apresentado saltará para 50%. Porém, o salto da aprendizagem que interessa a todos acontece quando o aluno coloca em prática o que recebeu de informações e aplica em uma atividade educacional. Quando o aluno fala é apreendido 70% e se ele fala e faz chega-se aos expressivos 90% de retenção após duas semanas do processo de ensino-aprendizagem, conforme demonstra o Cone da Aprendizagem de Dale (1969):

²³ DALE, Edgar. *Audiovisual Methods in Teaching*. 3. ed. New York: Dryden Press, 1969.

CONE DE APRENDIZAGEM



Fonte: Dale, 1969.

Por isso, é fundamental que os recursos didáticos e as atividades de aprendizagem sejam desenvolvidos para cada disciplina, levando em consideração os seus objetivos educacionais e a natureza do conteúdo que será trabalhado.

Isso significa que deve ser planejado que o aluno terá o momento de buscar as informações, lendo, ouvindo e vendo determinados tópicos do conteúdo programático. Mas, em seguida, deve-se encadear momentos em que o aluno poderá verificar se aprendeu o conteúdo disponibilizado para estudo.

Tendo como referência a taxonomia de Bloom (1956)²⁴, podem-se definir os objetivos cognitivos para essas atividades de aprendizagens em uma escala de exigência, seguindo estes níveis:

- Nível 1 - conhecimento: o aluno é testado quanto a identificação de informações que foram estudadas;
- Nível 2 - compreensão: o aluno atribui significados ao que foi estudado, demonstrando que compreendeu o conteúdo;
- Nível 3 - aplicação: o aluno emprega o que foi aprendido em novas situações;
- Nível 4 - análise: o aluno consegue explicar de forma crítica algo, sabendo estabelecer relações entre as variáveis envolvidas;
- Nível 5 - síntese: o aluno será capaz de identificar as variáveis e a partir delas formar padrões;
- Nível 6 - avaliação: o aluno se torna capaz de fazer julgamentos criteriosos do conteúdo que foi trabalhado.

²⁴ Versão revisada da Taxonomia de Bloom por ANDERSON, Lorin W.; KRATHWOHL, David R. (Orgs.). Taxonomia de objetivos de aprendizagem: A classificação de metas educacionais. Domínio cognitivo. Porto Alegre: Artmed, 2001.

O ideal é que as atividades tenham objetivos educacionais que contribuam para que o aluno se desenvolva e busque a melhoria contínua de sua aprendizagem. Essas avaliações formativas, intercaladas com o estudo dos recursos didáticos, ajudarão o aluno a se preparar para as avaliações somativas, pois ele terá oportunidades contínuas de aprender com os seus erros.

Para potencializar essa dinâmica educacional, recomenda-se que seja disponibilizado um encontro presencial por semana, em média, para que as metodologias ativas de aprendizagens sejam trabalhadas com os alunos. Esse modelo híbrido de EaD contribui para que o aluno desenvolva sua autonomia para aprender e, ao mesmo tempo, auxilia o desenvolvimento de capacidades para que o estudo em casa aconteça de forma mais produtiva.

Além disso, também se recomenda que o semestre seja dividido em duas ofertas trimestrais. Em cada uma delas o aluno poderá matricular em três disciplinas, no máximo. O objetivo é favorecer a organização dos estudos para o discente.

Nesse contexto, o trabalho desenvolvido pela equipe multidisciplinar da instituição permite que o aluno se prepare de forma eficaz em casa, maximizando o aproveitamento tanto das atividades a distância quanto das presenciais. Isso proporciona oportunidades de aprendizado valiosas, seja por meio dos acertos ou dos erros.

Nessa perspectiva, destaca-se a importância de o professor adotar metodologias ativas, considerando a necessidade de eliminar barreiras relacionadas à acessibilidade pedagógica para todos os estudantes. Para isso, são oferecidos aos docentes espaços de formação sobre estratégias que garantam igualdade de acesso ao estudo para estudantes com deficiência, respeitando os limites impostos por suas necessidades educacionais..

Isso significa que os professores aprendem a agir, de acordo com o contexto, para que não se tenha barreiras metodológicas e técnicas na ação docente. O objetivo é que o estudante, a partir de suas possibilidades físicas, consiga desenvolver sua autonomia para construir conhecimento, participar ativamente das atividades de aprendizagens e que seja avaliado de forma educacionalmente inclusiva, tendo possibilidades significativas para obter a melhoria do seu desempenho escolar durante o período letivo e também em todo o curso.

Assim, a acessibilidade atitudinal é promovida por meio de ações que despertem nos professores a importância de tornar o ambiente educacional uma referência de promoção do aprendizado para todas as pessoas. Neste sentido, espera-se que, gradativamente, cada vez mais, se aprenda a se colocar no lugar do outro, buscando vencer os preconceitos e as discriminações. Ressalta-se que a mudança de atitude de cada um é que poderá impulsionar a cultura local para remover (no futuro) as barreiras que prejudicam o estudo e a formação profissional das pessoas com deficiência.

As disciplinas do curso proporcionam ao professor um espaço para refletir sobre a importância de inovar em sala de aula, com o objetivo de tornar a aprendizagem significativa e capaz de promover o desenvolvimento de uma trajetória acadêmica e profissional rica em competências.

O foco da ação docente é incentivar um aprendizado em que o estudante adote uma postura proativa, tornando-se agente de transformações positivas em sua própria vida e na sociedade. Nesse sentido, a formação docente inclui espaços de reflexão crítica e propositiva, permitindo uma abordagem mais inovadora e consciente da educação.

6.2. Material didático

O material didático das disciplinas do curso é desenvolvido pelos professores/tutores do curso. Toda a produção é validada pelo Núcleo de Educação a Distância (NEaD) e pela equipe multidisciplinar.

Para essa avaliação, foram estabelecidos critérios de qualidade no plano de ação institucional para a produção de disciplinas, de acordo com as DCNs.

Os materiais didáticos são disponibilizados no AVA, de acordo com esta estruturação em cada unidade de ensino-aprendizagem:

- apresentação da unidade: é contextualizada a importância da disciplina e a relação que o conteúdo da unidade tem com a formação acadêmica esperada para a atuação profissional, tendo como referência o conteúdo da ementa e o perfil do público-alvo. Esse é um texto que deve despertar o desejo do aluno para se engajar nas práticas educacionais da disciplina para aprender o conteúdo proposto;
- objetivos específicos: são definidos o que os alunos deverão aprender ao final de cada unidade, na perspectiva das construções de conhecimentos, desenvolvimento de habilidades e promoção de atitudes;
- objetivo geral: é definida a expectativa de quais resultados são esperados a partir do estudo de cada unidade da disciplina. São estabelecidas as possíveis contribuições dos estudos para a formação intelectual e social para a vida do aluno;
- cronograma: é definido o cronograma para que o estudante seja capaz de criar a sua própria agenda de estudos;
- recursos didáticos: são definidos os conteúdos para leitura em cada unidade, para que o estudante possa verificar a disponibilidade de livros e documentos digitais na biblioteca digital da instituição. Além disso, são disponibilizados vídeos e podcasts para que os estudantes assistam aulas em que os professores da Instituição explicam o conteúdo de forma diferenciada e significativa, buscando favorecer a compreensão do conteúdo da unidade;
- atividades de aprendizagem: são disponibilizados estudos dirigidos que contêm orientações para que o aluno planeje a leitura do conteúdo didático disponibilizado e que, em seguida, possa vivenciar situações de aprendizagens significativas, por meio de exercícios e atividades avaliativas.

Em síntese, o material didático desenvolvido para o curso segue uma estrutura detalhada e criteriosa, garantindo que cada unidade de ensino-aprendizagem seja enriquecedora e eficaz. Ao proporcionar uma abordagem contextualizada, com objetivos claros e recursos diversificados, os estudantes têm à disposição um conjunto de ferramentas que facilitam o engajamento, a organização dos estudos e a compreensão profunda dos conteúdos. Além disso, o rigor na validação dos materiais pelo NEaD e pela equipe multidisciplinar assegura a qualidade e a adequação às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs), contribuindo de forma significativa para a formação acadêmica e profissional dos estudantes.

6.2.1. Plano de Atualização do Material Didático

O sistema de controle para a produção e distribuição do material didático prevê um plano estruturado para a atualização contínua dos conteúdos e o apoio à produção autoral pelo corpo docente.

A atualização do material didático é condicionada pelos seguintes fatores:

- 1) exclusão de parte do conteúdo;
- 2) revisão e edição do conteúdo produzido; e
- 3) inserção de novos conteúdos.

Essas atualizações são fundamentadas nas avaliações realizadas por estudantes, professores e coordenação, tanto por meio da Comissão Própria de Avaliação (CPA) quanto pelo questionário online de melhoria contínua da aprendizagem. Adicionalmente, as atualizações podem ser solicitadas pelo coordenador do curso ou pelo próprio professor-autor, durante o semestre letivo.

Os critérios considerados para a atualização do material didático incluem:

- tempo destinado ao estudo dos conteúdos da disciplina;
- qualidade e relevância do material didático da disciplina;
- contextualização da pertinência da disciplina para a formação acadêmica;
- qualidade e relevância da biblioteca virtual;
- adequação das Atividades de aprendizagem em relação aos objetivos propostos;
- clareza das orientações para realização das atividades;
- coerência entre o grau de dificuldade das atividades e dos conteúdos;
- adequação das Atividades de aprendizagem em relação aos objetivos propostos;
- clareza das orientações para realização das atividades;
- coerência entre o grau de dificuldade das atividades e dos conteúdos; e
- necessidades de inclusão de novos conteúdos na unidade curricular.

Após a identificação da necessidade de exclusão, edição ou inserção de conteúdo, o Núcleo de Educação a Distância (NEaD), em conjunto com a equipe multidisciplinar, realiza a atualização do material didático, seguindo os seguintes níveis de urgência:

- 1) alto: o material didático atualizado deverá ser entregue em menos de 1 mês;
- 2) médio: o material didático atualizado deverá ser entregue em menos de 5 meses; e
- 3) baixo: o material didático atualizado deverá ser entregue mais de 5 meses.

É importante ressaltar que os prazos para a entrega serão acordados entre o NEaD e a Coordenação. A atualização do material didático deve seguir este processo de trabalho interno:

- 1) aprovação das necessidades de atualização: a Coordenação e o NEaD definirão o que deverá ser incluído, editado ou excluído do material, tendo a aprovação da reitoria da IES;
- 2) definição de plano de ação para a atualização do material didático: o NEaD e a Coordenação de Curso desenvolvem plano de ação para atualizar o material didático, considerando ações, atividades e tarefas necessárias para realizar o serviço. Para isso, devem definir prazos estimados para a realização de cada etapa e cronograma adequado à urgência de publicação do produto final;
- 3) definição de autoria: o NEaD define o professor-autor que será responsável pela atualização e quais são os critérios de escolha para a autoria desta produção;
- 4) autor escolhido elabora o plano de atualização específico para a demanda: considerando todos os critérios institucionais para a produção de materiais didático, o autor o plano de ajuste do produto, de acordo com os parâmetros de qualidade do plano de Gestão em EaD;

- 5) validação do plano de atualização: o NEaD e a Coordenação de curso fazem a aprovação do plano de atualização proposto pelo professor e poderão iniciar o processo de produção com a equipe multidisciplinar;
- 6) produção da atualização do material didático: após a aprovação institucional, o Professor desenvolve o trabalho, tendo o acompanhamento e a validação de todo o processo pela equipe multidisciplinar, de acordo com os critérios de qualidade definidos no plano de Gestão em EaD da IES; e
- 7) publicação: cabe ao NEaD, publicar nas plataformas institucionais a atualização requerida, respeitando o grau de urgência para a entrega da demanda.

Assim, o Plano de Atualização do Material Didático assegura que os conteúdos oferecidos aos estudantes estejam sempre alinhados às demandas contemporâneas e às necessidades pedagógicas de cada disciplina. Com um processo claro e organizado, que envolve a participação de múltiplos atores institucionais, o plano garante a qualidade e a relevância do material, promovendo uma experiência de ensino-aprendizagem enriquecedora e atualizada. A constante revisão, conduzida de forma colaborativa entre o NEaD, a equipe multidisciplinar, professores e coordenação, reflete o compromisso da Instituição com a qualidade acadêmica e com o sucesso de seus estudantes.

6.3. Sistema de controle e produção do material didático

A instituição conta com o Núcleo de Educação a Distância (NEaD), composto por uma equipe multidisciplinar, cuja missão inclui a implementação de um sistema de controle para a produção e distribuição de material didático. Esse sistema visa atender de forma eficaz a todas as demandas didático-pedagógicas dos cursos e disciplinas, tanto na modalidade a distância quanto presencial.

Nesse contexto, os profissionais que integram a equipe multidisciplinar do NEaD assumem as seguintes responsabilidades:

- coordenador do NEaD: responsável pelo planejamento, organização, direção e avaliação de todo o processo de produção e controle de materiais didáticos;
- designer instrucional: orienta o professor na construção do conteúdo e valida o escopo da disciplina, incluindo os recursos didáticos e as atividades de aprendizagem, assegurando a coerência com a estrutura pedagógica;
- professor-conteudista: responsável pela elaboração do conteúdo da disciplina tendo como referência o modelo pedagógico do EaD;
- revisor textual: garante a correção gramatical e ortográfica, bem como a qualidade textual do conteúdo de cada disciplina;
- produtor multimídia: cria, grava e edita imagens, textos, áudios, animações e vídeos que integram os recursos didáticos;
- desenvolvedor web: implementa a disciplina no AVA, garantindo sua funcionalidade e acessibilidade;

- analista de acessibilidade: concebe, analisa, desenvolve e avalia produtos acessíveis, assegurando a inclusão de pessoas com deficiência;
- suporte técnico: oferece atendimento ao estudante e coleta dados da pesquisa de satisfação sobre os materiais didáticos, encaminhando demandas de melhoria para o Coordenador do NEaD.

Após a aprovação da Reitoria, as demandas para a produção de disciplinas e seus materiais didáticos são formalizadas pela Coordenação de Curso e encaminhadas ao Coordenador do NEaD, que dá início ao processo de desenvolvimento dos produtos educacionais. A partir desse ponto, a equipe multidisciplinar do NEaD procede com a execução das demandas, seguindo as etapas estruturadas de pré-produção, produção e pós-produção. Cada fase é cuidadosamente planejada e implementada para garantir a qualidade e a eficácia dos materiais didáticos, assegurando que todas as necessidades pedagógicas sejam atendidas de forma integral e eficiente.

A etapa de pré-produção começa com o preenchimento de um formulário institucional que delinea a proposta de produção da disciplina. Nele o professor-conteudista define o plano de ensino-aprendizagem, especifica os recursos didáticos que necessita, escreve o conteúdo autoral nos templates institucionais e elabora as atividades avaliativas.

Tendo como referência esse formulário, a equipe multidisciplinar inicia a produção da disciplina, considerando os critérios de qualidade definidos no Plano de Gestão em EaD da instituição, que prima pela acessibilidade comunicacional, digital e metodológica, a fim de atender a todos os alunos. Ressalta-se que o professor preenche um formulário considerando que a disciplina terá 80 horas de carga horária distribuídas em 8 unidades de ensino-aprendizagem ou 40 horas.

A estrutura didática prevista para cada unidade, tendo como referência o compromisso de engajar o aluno para assumir o seu protagonismo em relação ao estudo e a aprendizagem ativa do conteúdo programático compreende:

- apresentação: com intuito de integrar o aluno e motivá-lo para uma aprendizagem ativa dos conteúdos necessários para a sua formação, é apresentado de forma clara e direta os objetivos e a justificativa da unidade, contextualizando o plano de ensino da disciplina;
- orientações para o estudo: o professor fará a orientação específica da unidade e o acompanhamento do aluno. O objetivo é potencializar o estudo ativo para a melhoria contínua do seu desempenho escolar, verificando os acertos e erros e as formas de auxiliar o desenvolvimento da autonomia do aluno para aprender;
- capítulo de livro para leitura: é indicado um capítulo de livro da Biblioteca virtual para o estudo do aluno. Após essa leitura, o aluno responderá questões sobre o conteúdo abordado. Dessa forma, o professor conseguirá obter evidências sobre a aprendizagem dos alunos, a fim de verificar se os objetivos propostos foram atingidos;
- videoaula: o conteúdo abordado no capítulo do livro será explicado através de uma videoaula, a fim de que o aluno possa realizar uma reflexão crítica que vá além do texto;
- aula online (comunicação síncrona): cada unidade terá uma aula em tempo real utilizando metodologias ativas de aprendizagem. No estilo webinar a gravação da aula on-line terá os slides em arquivo .PPT e a imagem do professor resolvendo as questões sobre o capítulo de livro, que já

foram resolvidas anteriormente pelo aluno. Com base no gabarito e nas explicações fornecidas pelo Professor o aluno terá condições de construir o raciocínio para resolução das questões propostas;

- resumo: o resumo do conteúdo da unidade deve ser apresentado;
- saiba mais: apresenta recomendações de leituras complementares;
- pesquisa de satisfação da unidade e autoavaliação do aluno: para que se alcance uma melhoria do desempenho da turma, é realizada uma pesquisa de satisfação a fim de obter dados e mensurar os acertos e os erros ao longo do processo de ensino-aprendizagem. Essa coleta de dados será realizada em cada unidade para que os problemas sejam resolvidos durante a disciplina o quanto antes.

Após a elaboração do material didático de cada unidade, a equipe multidisciplinar fará uma leitura crítica juntamente com o professor, a fim de validar a qualidade educacional de todos os produtos desenvolvidos. Ressalta-se que essa análise será realizada sistematicamente a cada oferta da disciplina para garantir a atualização e a correção do conteúdo que deverá ser publicado para os alunos durante a realização da disciplina.

Sobre as especificidades e necessidades para se atender as acessibilidades digital, comunicacional e metodológica, no início do semestre o professor-tutor receberá um informativo identificando quais são os alunos que possuem necessidades especiais e orientando quais são as tecnologias disponíveis e as estratégias educacionais recomendadas para que todos os alunos tenham oportunidades iguais de aprendizagem, independente da autonomia física. Além disso, durante o semestre, o aluno poderá avaliar continuamente a qualidade da disciplina ofertada e suas dificuldades para o aprendizado. Assim, a instituição assume uma postura proativa na resolução de problemas para potencializar a aprendizagem do aluno durante a disciplina e após o seu término.

Além disso, a equipe de suporte técnico deverá emitir relatórios semanais sobre acesso dos alunos no AVA e as principais temáticas abordadas nos atendimentos telefônicos e por e-mail realizados por eles. Esses relatórios serão fonte de informações para que a Coordenação do NEaD possa definir as medidas que deverão ser tomadas a curto, médio e longo prazo para transformar limitações em potencialidades e, ao mesmo tempo, reconhecer as ações efetivas para tenham continuidade no sistema de produção e distribuição do material didático no Ambiente Virtual de Aprendizagem.

Por fim, ressalta-se que todo o processo de produção e controle do material didático será realizado por formulários e planilhas no ambiente informatizado institucional, que identificarão cada etapa de desenvolvimento, o responsável por cada ação, o status atualizado da demanda, a indicação se há necessidade de intervenção e a pesquisa avaliativa dos aspectos pedagógicos, técnicos e tecnológicos dos produtos.

6.4. Política de Formação e Capacitação do corpo de tutores

A Política de Formação e Capacitação do corpo de tutores visa promover o desenvolvimento da autonomia de cada colaborador, com o objetivo de aprimorar suas competências e, consequentemente, a qualidade de suas atividades profissionais na instituição. Esta política é fundamental para potencializar o processo de ensino-aprendizagem, contribuindo para a formação acadêmica e profissional de excelência dos estudantes.

A Política de Formação e Capacitação é estruturada em três eixos principais:

1. educacional;
2. tecnológico;
3. comunicacional.

No eixo educacional, as temáticas abordam conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser instauradas e aprimoradas para que os tutores melhorem continuamente o planejamento de suas ações didático-pedagógicas, a organização do trabalho, a realização de suas atividades na rotina da disciplina e a avaliação criteriosa de sua atuação profissional para atender os objetivos educacionais propostos.

Já o eixo tecnológico visa capacitar o tutor para fazer o uso inteligente das ferramentas digitais para aplicar no contexto educacional das modalidades a distância e presencial, no que couber. Nessa perspectiva, poderão reforçar o repertório de estratégias que permitirão escolher as tecnologias mais pertinentes ao seu contexto educacional, considerando as modalidades perceptivas, as linguagens, a codificação digital, o grau de interatividade e as relações hipertextuais que devem ser exploradas nos recursos didáticos e nas atividades de aprendizagens utilizadas pelos alunos no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Por fim, o eixo Comunicacional aborda os conhecimentos e as habilidades necessárias para que o tutor estabeleça interação com o aluno e seja percebido como um comunicador competente, sendo reconhecido pelo seu domínio do conteúdo, capacidade de gerar empatia, atendimento objetivo e preciso para a solução, entre outras qualidades.

A política tem como objetivo criar um ambiente que permita ao tutor atuar como um estrategista de ensino-aprendizagem, ajudando os alunos a se tornarem agentes de transformação positiva em suas vidas e na sociedade. As principais atividades de tutoria incluem:

- alinhar-se com o projeto pedagógico do curso (PPC);
- interagir com os alunos para desenvolver sua autonomia e engajamento com os conteúdos;
- orientar na elaboração de planos de ação e no cumprimento de cronogramas;
- gerenciar atividades de aprendizagem e fornecer *feedbacks* construtivos;
- formatar ambientes virtuais de aprendizagem que favoreçam a aprendizagem colaborativa entre os alunos, permitindo que articulem suas inteligências individuais para formar a inteligência coletiva da disciplina;
- colaborar com professores para resolver dúvidas dos alunos;
- participar de oficinas e cursos de formação docente e tutoria promovidos pela instituição; e
- realizar devolutivas e *feedbacks* que permitam ao aluno conhecer seus pontos fortes e fracos para avaliar as alternativas que condicionarão a melhoria do seu desempenho acadêmico.

Com base na Resolução CNE/CES nº 1, de 11 de março de 2016, Art. 8º, § 2º, "entende-se por tutor da Instituição, na modalidade EaD, todo profissional de nível superior, vinculado à instituição, que atue na área de conhecimento de sua formação, oferecendo suporte às atividades docentes e realizando a mediação pedagógica junto aos estudantes na modalidade a distância".

Sob essa perspectiva, as atividades do tutor podem ser divididas em três funções principais: pedagógica, gerencial e técnica, a saber: 1) a função pedagógica ocorre no AVA, onde o tutor estabelece interações sociais com os alunos para garantir o cumprimento da agenda de estudos e a realização das atividades avaliativas; 2) a função gerencial, por sua vez, envolve a coordenação do processo de ensino-aprendizagem a distância, abrangendo o planejamento, organização, execução e avaliação das atividades

previstas no seu perfil profissional; 3) a função técnica é ativada quando o tutor mobiliza seus conhecimentos, habilidades e atitudes para interagir de forma eficaz e didática com os estudantes.

Para que a Política de Formação e Capacitação contribua de maneira efetiva para o desempenho das funções pedagógicas e gerenciais dos tutores, a instituição promove o desenvolvimento de competências nos eixos educacional, tecnológico e comunicacional, por meio das seguintes iniciativas:

- a) participação em eventos acadêmicos e profissionais;
- b) realização de oficinas e cursos;
- c) atendimentos personalizados para o desenvolvimento ou aprimoramento de estratégias de ensino-aprendizagem; e
- d) incentivo à qualificação em programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, de acordo com a política interna.

No que diz respeito aos eventos acadêmicos e profissionais, a Instituição oferece auxílio financeiro aos tutores para a submissão de trabalhos e participação ativa, desde que a solicitação seja feita com no mínimo 60 (sessenta) dias de antecedência, e que os critérios estabelecidos por cada coordenação de curso sejam atendidos.

Para as oficinas e cursos, será elaborado um calendário semestral, alinhado à proposta metodológica institucional de cada ano. Os tutores terão a oportunidade de participar, de forma virtual, de uma oficina ou curso por mês.

Além disso, os tutores poderão agendar atendimentos personalizados, nos quais receberão orientações específicas sobre como aplicar o conteúdo ministrado nas oficinas e cursos oferecidos pela instituição.

Por fim, a Instituição também disponibilizará auxílio financeiro para a participação em programas de pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, desde que os tutores atendam aos requisitos previstos no regulamento específico para concessão de bolsas de capacitação.

6.5. Atividades de tutoria

O tutor é o agente da aprendizagem que colocará as estratégias educacionais em prática para que o aluno assuma o seu protagonismo na formação acadêmica e a melhoria do desempenho acadêmico.

Tendo como referência o seu papel institucional de acompanhar e avaliar o processo de ensino-aprendizagem, em consonância com o PPC, cabe a ele:

- estabelecer uma rotina de atendimento para orientar e engajar o aluno para o estudo ativo e a aprendizagem significativa;
- criar situações que estimulem a motivação do aluno pelo curso e a disciplinas;
- estabelecer interação que favoreça o desenvolvimento da autonomia do aluno para aprender e promover competências.

Nesse contexto, Palloff e Pratt (2002) definem o perfil do tutor considerando suas atividades pedagógicas e gerenciais como um participante ativo no processo de ensino-aprendizagem. As funções principais do tutor incluem:

- função pedagógica: exercida no ambiente virtual de aprendizagem, onde o tutor estabelece relações sociais com os alunos, buscando motivá-los e incentivar o estudo ativo dos recursos didáticos;
- função gerencial: desempenhada no planejamento do processo de ensino-aprendizagem, organizando as atividades, executando a disciplina e acompanhando as avaliações somativas, formativas, diagnósticas e de satisfação. Com base nesse trabalho, o tutor pode propor ajustes e melhorias para assegurar a contínua elevação da qualidade da disciplina;
- função técnica: manifestada quando o tutor utiliza sua competência técnica e didática para interagir com os alunos, promovendo a construção de conhecimento e o desenvolvimento de habilidades no contexto educacional da disciplina.

O modelo de Educação a Distância (EaD) proposto pela SKEMA integra a figura do professor-tutor, que atua tanto no sistema de Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) quanto presencialmente, conforme as atividades previstas no calendário acadêmico.

O professor-tutor a distância opera a partir da sede da SKEMA, oferecendo atendimento contínuo e direto aos alunos, e contribuindo para a execução eficiente do planejamento das disciplinas. Sua função principal é mediar e orientar o processo de ensino-aprendizagem, acompanhando o desenvolvimento individual dos alunos e o progresso da turma como um todo, utilizando as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

Nesse contexto educacional, a atuação do tutor é crucial para engajar os estudantes, reconhecendo as diferenças individuais e proporcionando oportunidades de aprendizagem para todos. A relação de confiança e cordialidade estabelecida com cada aluno é fundamental. Durante as interações, é recomendável que o tutor esclareça dúvidas de maneira que estimule o pensamento crítico e a autonomia dos alunos na resolução de problemas. Dessa forma, o tutor a distância se posiciona como um facilitador da aprendizagem e da interação entre os participantes da disciplina.

O professor-tutor atende ao seguinte perfil profissional:

- domínio do Projeto Pedagógico do Curso (PPC);
- realização de mediação pedagógica a distância com os estudantes;
- acompanhamento contínuo dos estudantes durante o processo formativo da disciplina;
- participação em avaliações periódicas com os estudantes e a equipe pedagógica, visando definir ações corretivas e estratégias de aperfeiçoamento para garantir a melhoria contínua das atividades; e
- colaboração em avaliações periódicas com os demais professores, a coordenação e a equipe multidisciplinar, com o objetivo de definir e implementar melhorias nas atividades.

6.6. Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias às atividades de tutoria

Os professores-tutores das disciplinas de Educação a Distância (EaD) têm a responsabilidade de mediar o processo de ensino-aprendizagem. Assim, eles devem estar alinhados com a proposta pedagógica do curso para atender às demandas dos estudantes, auxiliando nas atividades previstas, como a realização

de trabalhos e avaliações. Além disso, os tutores fornecerão suporte tecnológico, garantindo que os alunos tenham o apoio necessário para o desenvolvimento das atividades e o sucesso acadêmico.

Dessa forma, as principais atribuições dos tutores no curso são:

- possuir domínio da estrutura das disciplinas, bem como do funcionamento das mesmas;
- realizar os cursos de capacitação desenvolvidos pela Instituição ou fora dela;
- participar, quando solicitado, das reuniões periódicas com o Coordenador ou professor da disciplina para orientações sobre o conteúdo ministrado e dos critérios de avaliação dos trabalhos no semestre;
- conhecer os conteúdos a serem ministrados nas disciplinas para a devida orientação e acompanhamento dos alunos;
- acompanhar e orientar os alunos nas atividades propostas para o curso, acompanhando e prestando as orientações necessárias ao desenvolvimento das tarefas;
- responder as dúvidas dos estudantes quando ao conteúdo e atividades propostas nas disciplinas;
- prestar informações institucionais quando solicitado pela coordenação e pela Reitoria;
- participar dos fóruns de discussão, estimulando a reflexão dos alunos acerca dos temas apresentados, respondendo as dúvidas e prestando esclarecimentos;
- manter a coordenação do curso informada sobre o andamento das atividades realizadas e o desempenho dos alunos;
- organizar e encaminhar dúvidas mais frequentes para o professor, quando for o caso;
- colaborar, no que couber, para o cronograma de acompanhamento das atividades a serem desenvolvidas no período letivo;
- acompanhar o rendimento dos estudantes nas atividades previstas para as disciplinas;
- motivar os estudantes para estabelecerem rotinas de estudo independentes para a para o desenvolvimento da aprendizagem; e
- estimular a leitura da bibliografia indicada para as disciplinas.

Assim, os conhecimentos, as habilidades e as atitudes da equipe de tutoria são adequadas para que as atividades e ações previstas no PPC, atendam às demandas comunicacionais e às tecnologias previstas para o curso, com planejamento e acompanhamento de avaliações periódicas recebendo o apoio institucional necessário para adoção de práticas criativas e inovadoras para a permanência dos estudantes na IES.

6.7. Interação entre tutores, docentes e coordenadores de curso a distância

A Faculdade SKEMA possibilita condições de mediação entre professores-tutores e coordenadores, uma vez que disponibiliza espaços coletivos, para que aconteça essa interação, com gabinetes de trabalho individuais, para execução de atividades ligadas a estudos, pesquisas, planejamentos e avaliações. O espaço de trabalho oferece, ainda, computador ligado em rede o que favorece a realização das atividades relacionadas a estudos, pesquisas e planejamento acadêmicos.

A interação entre as pessoas envolvidas na EaD, estudante, professor-tutor e coordenador é fundamental para tornar a aprendizagem efetiva e significativa. Mesmo contando com a mediação de recursos de tecnologia nos cursos de EaD, é essencial a interação dos estudantes com tutores ou professores, no formato virtual.

Existem várias formas de interação entre tutores e estudantes na Educação a Distância (EaD). Essas interações podem ocorrer em grupo, abrangendo toda a turma, ou de forma individualizada, atendendo a cada estudante de maneira específica.

No modelo de EaD da Faculdade SKEMA, em alguns momentos a interação é feita de forma coletiva, dirigida a todos os estudantes, nas atividades avaliativas presenciais e nas videoaulas, com a participação de professores/tutores. Há ainda a interação individualizada, com a participação dos tutores em atendimento ao ritmo próprio dos estudantes, viabilizando assim a aprendizagem.

Cabe ao NEaD prever as avaliações periódicas para a identificação de problemas ou incremento de ações que favoreçam a interação entre os atores envolvidos no processo de EAD.

As práticas pedagógicas do curso têm o tutor como participante ativo do processo educacional, alinhado com o projeto pedagógico previsto pela instituição. Cabe ao tutor implementar as estratégias de ensino-aprendizagem que foram delineadas pelo docente responsável pela autoria da concepção da disciplina. Nesta perspectiva, o tutor deve acompanhar o estudante em todas as atividades avaliativas, contribuindo para que os objetivos delineados sejam alcançados de forma satisfatória.

Na SKEMA, a tutoria é conduzida pelo professor-tutor, que atua como mediador para criar condições favoráveis ao aprimoramento do desempenho acadêmico dos estudantes. Nesse contexto, o professor-tutor é responsável por promover experiências de aprendizagem autênticas, orientar o estudo dos materiais didáticos e acompanhar as atividades avaliativas dos alunos. O comprometimento do professor-tutor em esclarecer todas as dúvidas dos estudantes é essencial. Para isso, ele deve utilizar os recursos comunicacionais disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem, como fóruns de discussão, videoconferências e chats, e também pode estabelecer contato telefônico quando necessário.

Para potencializar a atuação profissional, o IES promove capacitações para que os tutores sejam capazes de:

- utilizar as tecnologias de informação e comunicação como ferramentas educacionais que potencializam o processo de ensino-aprendizagem do conteúdo da disciplina para o aluno;
- aprender metodologias que poderão potencializar a educação a distância, tendo a tutoria como um vetor estratégico para o aprendizado do aluno e para a melhoria do seu desempenho acadêmico;
- aprimorar seus conhecimentos sobre o conteúdo específico abordado nos materiais didáticos e nas atividades avaliativas de aprendizagem da disciplina que atua.

6.8. Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA

O Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) é a tecnologia pela qual acontece o processo de ensino-aprendizagem para a modalidade de educação a distância (EaD), permitindo que professores, tutores e alunos interajam e se comuniquem para cumprir os objetivos educacionais de cada disciplina e do curso.

Neste sentido, o professor-tutor estabelece um planejamento reverso em que se define:

- o que deve ser aprendido ao final de cada unidade de estudo da disciplina;
- quais as evidências dessa aprendizagem que devem ser aferidas para se realizar uma avaliação que permita a melhoria do desempenho acadêmico;
- e a metodologia que deve ser aplicada para alcançar os resultados desejados em relação a promoção de competências.

Neste processo de ensino-aprendizagem, o AVA possui ferramentas que configuram recursos didáticos e atividades de aprendizagem que potencializam as estratégias metodológicas do professor, independente do contexto educacional na disciplina.

Para publicar textos, vídeos, áudios, imagens, animações e outras linguagens que tem a finalidade de transmitir informações do conteúdo programático da disciplina, o AVA possui estes recursos didáticos:

- arquivo: é uma ferramenta que permite ao professor inserir materiais educacionais digitais em diversos formatos e extensões diretamente na estrutura da disciplina;
- livro: possibilita a organização de um conteúdo mais abrangente da matéria em capítulos e subcapítulos em uma publicação multimídia focada no estudo do aluno;
- página: é uma alternativa para que o professor disponibilize o conteúdo multimídia em apenas uma página;
- pasta: é uma ferramenta que agrupa os arquivos para favorecer a navegação do aluno para que faça suas consultas e downloads para o estudo;
- URL: quando houver necessidade de se fazer indicações de sites externos para leitura, o AVA facilita a inclusão destas referências pela URL.

Para obter evidências da aprendizagem do estudante, o AVA disponibiliza as seguintes ferramentas:

- base de dados: é uma ferramenta em que o aluno deve submeter arquivos de trabalhos para compor um repositório digital da disciplina. É recomendável quando há necessidade de estabelecer uma aprendizagem colaborativa para a formação de um acervo temático;
- chat com vídeo (sala virtual de videoconferência): é uma tecnologia que estabelece a comunicação síncrona entre os participantes da disciplina, com imagem, áudio e outros recursos multimídia. Pode ser utilizado para aulas online, orientações de trabalho, apresentações avaliativas, reuniões etc.;
- enquete: há situações na disciplina em que o professor necessita aferir rapidamente uma resposta da turma, neste contexto, então, deve utilizar a enquete. Por meio dela pode se criar questões com velocidade e obter dados para uma tomada de decisão;
- fórum: é uma atividade em que se pode estabelecer um debate (ou uma discussão) sobre determinadas temáticas da disciplina;
- glossário: por meio desta ferramenta, o professor pode criar o dicionário da disciplina. Para isso, nesta atividade, define-se uma lista de conceitos-chave e solicita aos alunos que contribuam colaborativamente para se definir os significados;

- laboratório de avaliação: essa ferramenta oportuniza a criação de atividade em que os alunos submetem o trabalho e, depois, devem realizar uma avaliação entre eles às cegas. Posteriormente, o professor poderá avaliar cada trabalho e a avaliação às cegas que foi produzida pelo aluno ou pelo seu grupo. Lição: é uma atividade que estrutura o conteúdo didático associado à tarefas que possuem avaliação da aprendizagem dos alunos;
- pesquisa de avaliação: durante a disciplina e no final, o professor pode aferir dados sobre a percepção do aluno sobre seu aprendizado e como a disciplina contribui para que os objetivos educacionais previstos foram alcançados. Nesta perspectiva, pode se monitorar e acompanhar o nível de satisfação do aluno em relação ao conteúdo disponibilizado, a performance do professor-tutor e todo o trabalho de suporte técnico;
- scorm: o AVA atende a demanda de inserção (via importação) de atividades de aprendizagens pré-formatadas no padrão Scorm;
- tarefas: na disciplina há situações em que o professor pretende avaliar o aluno por trabalhos que serão submetidos por meio de arquivos digitais;
- wiki: é uma atividade em que o professor mobiliza a turma para a criação de uma enciclopédia virtual. São divididas tarefas e ações para que estabeleçam uma relação hipertextual entre os conteúdos produzidos pelos alunos. O intuito é que todos aprendam em um desenvolvimento do conteúdo de forma colaborativa.

Durante o processo de ensino-aprendizagem, os professores-tutores deverão orientar, acompanhar e avaliar o percurso do aluno para conhecer, compreender, aplicar, sintetizar, analisar e avaliar o conteúdo programático estudado.

Neste sentido, para estabelecer um alto de grau de interatividade entre os participantes da disciplina, o AVA institucional possui estas tecnologias para as comunicações síncrona e assíncrona:

- mensagens no curso: esta ferramenta permite que todas as comunicações privadas fiquem registradas dentro da disciplina no AVA em um formato semelhante ao que se conhece via e-mail;
- fórum de dúvidas: é uma atividade em que os alunos conjuntamente podem esclarecer dúvidas, realizar críticas e propor sugestões. Ressalta-se que o feedback do professor também será público;
- chats (com vídeo): em situações mais específicas que demanda uma explicação e uma comunicação audiovisual, a disciplina permitirá a criação de videoconferências para atendimentos individuais, em pequenos grupos ou para toda a turma. Essa tecnologia também é disponibilizada para comunicação entre os alunos; e
- e-mail: há também um sistema de comunicação na disciplina que permite o envio de mensagens diretamente para o e-mail institucional do professor e também para os seus colegas.

Nessa perspectiva, o AVA se constitui em um meio de comunicação que potencializa a articulação da inteligência individual de cada aluno para se efetivar a formação da inteligência coletiva da disciplina. Assim, de maneira colaborativa, o aluno tem a oportunidade de desenvolver sua autonomia na

aprendizagem, promovendo as competências previstas no plano de ensino-aprendizagem de cada disciplina do curso.

Porém, para que o AVA propicie a interação entre os participantes do curso e permita que o processo de ensino-aprendizagem aconteça de forma exitosa é necessário cumprir dois objetivos:

- elaborar um plano de avaliação e desenvolvimento contínuo que assegure um alto grau de acessibilidade e usabilidade para todos os usuários, facilitando a navegação pelos conteúdos disponibilizados do curso;
- disponibilizar tecnologias educacionais que apoiem a implementação de estratégias de ensino e aprendizagem, contribuindo para alcançar os objetivos educacionais de forma inclusiva e eficaz.

Pode parecer óbvio estabelecer esse objetivo, mas, infelizmente, segundo dados do IBGE (2010), o número de sites acessíveis para todas as pessoas no Brasil é baixo, atingindo apenas 2%. Isso significa que a qualidade de navegação apresenta problemas para que as informações sejam encontradas rapidamente, de forma fácil e que atenda satisfatoriamente cada pessoa. Segundo Nielsen (2007), quando isso acontece, em média, 74% dos usuários de um site com baixo grau de usabilidade tendem a abandonar o conteúdo que está acessando.

Portanto, é fundamental que o AVA seja monitorado continuamente e que ações institucionais sejam traçadas para que a usabilidade e acessibilidade sejam avaliadas pelos alunos, professores e tutores, a fim de garantir um alto grau de qualidade homem-máquina. A partir da percepção dos usuários do AVA é possível corrigir os erros e desenvolver um trabalho de aperfeiçoamento tecnológico, em consonância com as diretrizes de usabilidade delineadas por Brasil (2010).

Com a garantia de acesso ao conteúdo, professores e tutores podem fazer uso eficaz das tecnologias educacionais para implementar estratégias de ensino e aprendizagem que promovam a formação acadêmica e profissional dos estudantes.

Nesse contexto, o AVA oferece ferramentas que potencializam a prática educacional. O objetivo é que os alunos aproveitem as possibilidades digitais para combinar diferentes linguagens (áudio, vídeos, textos, imagens e animações), enriquecendo o estudo do conteúdo programático. Além disso, são disponibilizadas diversas atividades de aprendizagem que incentivam a interação entre os participantes. Os alunos podem colaborar em grupo, realizar testes e exercícios no formato ENADE, criar conteúdos multimídia para seus portfólios, desenvolver repositórios digitais, redigir textos para wikis, entre outras atividades.

Dessa forma, o AVA pode ser plenamente aproveitado para estabelecer uma comunicação eficaz entre todos os envolvidos no curso de EaD. Assim, torna-se um instrumento essencial para que o aluno desenvolva as competências de conhecer, fazer, viver junto e ser, conforme recomendado por Jacques Delors.

6.9. Polo EaD

Na França, o local pretendido para o polo está localizado no campus da Sophia Antipolis, um parque tecnológico excepcional situado entre o Mar Mediterrâneo e as montanhas. Baseado em um conceito inspirado nos parques tecnológicos americanos, ele é bem conhecido por sua excelente qualidade de vida e ambiente estimulante. É o lar de vários institutos de educação superior e universidades que criaram uma vibrante comunidade estudantil de mais de 5.000 pessoas. O polo usufruirá de um campus de 30 hectares

da SKEMA, e conta com uma "comunidade do conhecimento" que compreende mais de 1.300 empresas em setores como tecnologia da informação e comunicação e biotecnologia. A escola faz parte da Université Côte d'Azur e está próxima das comunidades de Nice, Cannes, Mônaco e Saint Tropez.

A localização do polo, permite a emigrantes brasileiros na França e residentes em outros países da Europa, como Portugal, Itália, Espanha, um deslocamento rápido. A mobilidade, seja por aéreo ou trens no continente Europeu é um facilitador para os futuros alunos quando tiverem as atividades presenciais no polo.

Como uma das preocupações do Governo Brasileiro em permitir que indivíduos brasileiros que vivem no exterior possam manter contato com a língua portuguesa e com os valores, princípios e cultura do Brasil, a SKEMA será uma grande difusora da língua portuguesa no exterior, com a oferta do Administração EaD na França. A Instituição tem a educação como um instrumento para promover a aproximação entre os Estados por meio de suas sociedades, e a internacionalização entendida como uma ferramenta importante para a melhoria da qualidade da educação e para a formação de cidadãos preparados para os desafios do século XXI em qualquer lugar do mundo.

Segundo dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), divulgados em 2019, o Brasil está entre os 50 países que mais emigram para outras nações do mundo, na 17ª colocação. Estados Unidos e Japão continuam sendo bastante procurados para quem quer recomeçar a vida em outro lugar, mas a Europa entrou definitivamente no mapa dos brasileiros por diferentes fatores.

A facilidade de documentação é um deles, já que muitas pessoas conquistaram a dupla cidadania de um país europeu nos últimos anos. Por conta da União Europeia, quem tem cidadania de uma das 27 nações que compõem o bloco econômico pode escolher um dos países para viver legalmente. Além disso, a comunicação também é um fator importante para os brasileiros que escolhem morar na Europa. Portugal compartilha o idioma português conosco, tendo essa língua uma grande semelhança com espanhol e italiano.

Destaca-se que, a França é um 12 dos países cooperados do INEP, para aplicação do Exame Nacional para Certificação de Competências de Jovens e Adultos (Encceja), aos brasileiros que não tiveram a oportunidade de concluir seus estudos no Brasil, visando a continuidade de sua formação e possibilitar o desenvolvimento de estudos e indicadores sobre educação brasileira. Assim, a oferta de cursos da SKEMA Brasil na modalidade EaD tem como objetivo também levar aos muitos brasileiros residentes na Europa, acesso a um curso superior.

Para o polo de Sophia Antipolis, os critérios de análise são referenciados por políticas vigentes que abarcam a atuação em EaD, em documento apartado, com os dados sobre o contexto educacional, as informações locais, bem como a descrição da infraestrutura e de pessoal disponível para atender a SKEMA Brasil. Inclusive, buscando garantir, a qualidade na infraestrutura para o apoio presencial, nas condições de acessibilidade do polo, para garantir em seus espaços, mobiliários e equipamentos a utilização com segurança e autonomia, total ou assistida, por pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida.

6.10. Previsão de Atividades Presenciais no(s) Curso(s) EaD

Na Faculdade SKEMA, todos os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs) ofertados na modalidade de Educação a Distância (EaD) devem incluir atividades presenciais, tanto na sede quanto nos polos, quando aplicável, conforme estabelecido pela Portaria MEC nº 11, de 20 de junho de 2017. Assim, cada PPC especifica a carga horária dedicada às atividades presenciais, detalhando cada uma delas de forma clara. O

planejamento das atividades presenciais de cada semestre é comunicado previamente pela coordenação do curso aos estudantes.

As atividades presenciais ocorrem no campus, nos polos, em práticas laboratoriais, avaliações formativas e somativas, estágio supervisionado, tutorias previstas no calendário acadêmico e outros eventos educacionais que fazem parte do cronograma das disciplinas ofertadas.

Essas atividades são acompanhadas pelos professores-tutores, coordenador do curso ou setor responsável, com o objetivo de aprimorar o processo de ensino-aprendizagem e contribuir para a formação acadêmica e profissional dos estudantes.

No caso das atividades práticas, como o estágio, o apoio pedagógico é realizado pela equipe de orientação de estágio e pelos professores-tutores, ampliando o caráter pedagógico e formativo da atividade. Além disso, o AVA é utilizado para potencializar o acesso a materiais e metodologias, promovendo a interação e o compartilhamento de experiências entre os envolvidos.

6. 11. Avaliação do Processo de Ensino-Aprendizagem

O processo de avaliação do ensino-aprendizagem para os cursos, conforme estabelecido pela normativa interna, é estruturado da seguinte maneira:

- exame avaliativo 1: 30 pontos;
- exame avaliativo 2: 30 pontos;
- avaliação Final: 40 pontos.

Cada disciplina totaliza 100 (cem) pontos, e a média mínima para aprovação é de 59 (cinquenta e nove) pontos, conforme a regra da Instituição.

Para os cursos presenciais, é exigida a frequência mínima de 75%, de acordo com a legislação vigente.

7. CORPO DOCENTE

7.1. Perfil do corpo docente

O corpo docente (professor e tutor), constituído por profissionais de alta performance e tutores qualificados nas respectivas áreas de formação, com capacidade didática e de educação em geral, tem por compromisso o respeito aos dispositivos, princípios e valores institucionais explicitados no Regimento, bem como o que estabelece a legislação trabalhista.

A diversidade de experiências e perspectivas no nosso corpo docente enriquece o ambiente de aprendizado, promovendo uma abordagem holística e aberta a diferentes ideias e culturas. Além disso, muitos de nossos professores têm experiência prática em suas áreas, trazendo para a sala de aula uma aplicação prática do conhecimento teórico.

Promovemos constantemente oportunidades de desenvolvimento profissional para nosso corpo docente, incentivando a participação em conferências, workshops e programas de aprimoramento pedagógico. Essa abordagem assegura que nossos professores estejam continuamente aprimorando suas habilidades e métodos de ensino, proporcionando uma experiência educacional dinâmica e relevante para nossos alunos.

O corpo docente e de tutores, é regido pelo Plano de Cargos e Salários - PCS e abrangendo composição; critérios de seleção e contratação; políticas de qualificação e carreiras; procedimentos para substituição de docentes; e cronograma de expansão.

A relação completa do corpo docente atual da Faculdade SKEMA com a respectiva documentação encontra-se na pasta dos professores para consulta.

7.2. Plano de Cargos e Carreiras - PCCA

O pelo Plano de Cargos e Carreiras - PCCA da SKEMA abrange um conjunto de princípios, normas e procedimentos, constituindo-se em instrumento essencial para a organização e a valorização do corpo docente (professores e tutores) da Instituição.

Além disso, o PCCA define as condições de trabalho, a estrutura da docência em níveis, os incentivos funcionais, a forma de ingresso na carreira; regulamenta a promoção vertical, o regime de trabalho e a remuneração.

O PCCA visa criar as condições necessárias para alcançar os objetivos da escola, mas também procura promover a realização pessoal, a carreira e o desenvolvimento de habilidades de cada membro do corpo docente.

De acordo com os objetivos do PCCA, os professores e tutores da SKEMA devem:

- ✓ promover a valorização dos recursos humanos vinculados na Instituição;
- ✓ estabelecer condições para a admissão e progressão na carreira;
- ✓ permitir a valorização das habilidades e competências específicas de cada colaborador, bem como o tratamento salarial diferenciado por níveis e categorias;

- ✓ definir uma estrutura de cargos e salários capaz de possibilitar um equilíbrio e coerência entre os valores efetivamente pagos e os serviços realizados; e
- ✓ incentivar o aprimoramento pessoal e profissional.

Essa visão coletiva deve ser complementada por uma definição mais individual, permitindo que os professores identifiquem as características específicas do papel do professor e tutor na SKEMA.

Assim, na SKEMA, os professores e tutores (no que couber) devem:

- manter seus conhecimentos (acadêmicos, profissionais, pedagógicos), suas qualificações e visibilidade através de contribuições intelectuais;
- ser capazes de trabalhar em um ambiente internacional e multicultural;
- reconhecer a mobilidade inter-campus do SKEMA;
- compreender que o aluno está no centro do modelo de negócio e que o valor da experiência pedagógica está no centro da estratégia da Instituição;
- considerar a inovação pedagógica como parte integrante do seu trabalho;
- reconhecer a dimensão coletiva da profissão, seja em pesquisa, educação, vida da instituição, trabalho em equipe ou outros tipos de trabalho;
- aceitar ser avaliado e ser reconhecido por suas conquistas;
- estar cientes de que o êxito econômico é um aspecto importante das atividades realizadas, assim como a necessidade de buscar financiamento para pesquisa; e
- contribuir para todas as áreas - incluindo o ensino, o trabalho acadêmico, a vida da instituição e assumir responsabilidades - ao longo de sua carreira.

Cabe ressaltar que o Plano de Cargos e Carreiras não necessita de protocolo junto ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), conforme disposto na Nota Técnica CGRT/SRT/MTE nº 12/2018. Essa normativa dispensa a análise e homologação de planos de cargos e salários pelo MTE, em decorrência das alterações introduzidas pela Lei nº 13.467/2017.

7.2.1. Critérios de Seleção e Contratação do Corpo Docente e Tutores

A seleção e contratação de docentes e tutores têm como objetivo formar um corpo acadêmico qualificado, alinhado à missão da Instituição e comprometido com a excelência no ensino. Para garantir a ampla divulgação das oportunidades, os cargos disponíveis são anunciados tanto em redes sociais profissionais quanto por meio de comunicados internos.

Em síntese, os principais objetivos do processo seletivo para professores e tutores são:

- construir um corpo de profissionais capazes de ministrar cursos de alta qualidade nos diferentes programas da SKEMA,
- promover cursos que capacitem estudantes e participantes a desenvolver as principais habilidades relacionadas à missão do SKEMA: capacidade de trabalhar em ambientes internacionais e interculturais, capacidade de inovar e capacidade de produzir desempenho e criar inovações pedagógicas;
- alcançar diversidade e complementaridade de perfis de professores dentro de cada uma das disciplinas para cumprir com sucesso a missão da IES,
- construir uma faculdade multicultural, recrutando professores com um perfil internacional capaz de preparar os alunos para desafios multiculturais e globais;
- constituir um corpo docente com uma grande maioria de mestre e doutores reconhecidos pela sua perícia científica e capazes de produzir contribuições intelectuais de primeira classe em linha com a missão da SKEMA;

- representar a instituição em congressos nacionais e internacionais, e
- desenvolver atividades de pesquisa em colaboração com colegas de outros *campi* da SKEMA e de outras instituições.

Os professores e tutores serão selecionados observados alguns critérios, dentre eles:

- análise de currículo contendo a comprovação da titulação, preferencialmente, de pós-graduação *stricto sensu*, e no mínimo de *lato sensu*;
- avaliação da experiência na educação superior e profissional;
- análise da adequação do professor à disciplina para a qual se candidatou;
- domínio de conteúdo e metodologia da(s) disciplina(s) para a(a) qual(is) se candidatou;
- estar em dia com as obrigações militares, se do sexo masculino;
- estar em dia com as obrigações eleitorais;
- domínio de língua estrangeira; e
- possuir condições de saúde compatível com o exercício do cargo, comprovada em inspeção médica que será realizada por profissional competente, antes da contratação.

A admissão de professores e tutores seguirá as diretrizes da legislação trabalhista, sendo regida por normas da CLT, regime especial ou convênios. Além disso, serão observadas as Convenções Coletivas de Trabalho das regionais do Sindicato dos Professores - SINPRO do Estado de Minas Gerais.

É importante ressaltar que em casos específicos a contratação do corpo docente se dará via Pessoa Jurídica - PJ pela Mantenedora, sem prejuízo do valor da hora-aula praticado no Estado, inclusive o estabelecido pela convenção coletiva dos professores.

Essa forma de contrato entre professor e entidade Mantenedora está amparada pela Lei n.º 13.429, de 31 de março de 2017 (altera dispositivos da Lei n.º 6.019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros).

Na SKEMA, o professor exerce também a função de tutor, de acordo com a formação do profissional, de acordo com as necessidades do curso disponibilidade do docente. Assim, adotamos o termo cargo docente para abranger as funções de professor e/ou tutor.

Considerando o perfil de ensino globalizado oferecido pela IES, a SKEMA poderá contar com professores *expert*, visitantes ou convidados em regime especial ou convênios, conforme previsto no Regimento Geral.

Outras informações sobre os critérios de seleção e contratação do corpo docente encontram-se em norma específica da Instituição.

7.3. Regime de Trabalho e Titulação

Os professores e tutores a serem contratados para atuarem na SKEMA preferencialmente com titulação de mestrado e/ou doutorado, podendo ser admitido o especialista em casos específicos.

Os regimes de trabalho adotados pela Instituição para o enquadramento docente (professores e tutores) serão:

- ✓ tempo integral;
- ✓ tempo parcial;
- ✓ horista; e
- ✓ regime especial.

De acordo com o planejamento e com a expansão das turmas e dos novos cursos, gradativamente, a SKEMA ampliará o regime de trabalho dos profissionais, priorizando os regimes parcial e integral.

O enquadramento dos professores na Faculdade SKEMA será organizado da seguinte forma:

- ✓ professor auxiliar: especialista;
- ✓ professor assistente: mestre;
- ✓ professor adjunto ou associado: doutor; e
- ✓ professor titular: doutor.

Alicerçado no planejamento que garanta a sustentabilidade da instituição, temos como meta atender, gradativamente, aos índices estabelecidos pela legislação educacional vigente, melhorando a qualificação do corpo docente, preferencialmente com titulação de mestrado e/ou doutorado.

Para a contratação de novos docentes ou tutores serão exigidos(as):

- título de pós-graduação compatível com o componente curricular para o qual será contratado;
- experiência no magistério superior, tutoria e ou profissional de, no mínimo, 3 (três) anos, podendo ser aceito docente com experiência menor na inexistência daquele; e
- experiência profissional não acadêmica de, no mínimo, 1 (um) ano, no caso de oferta de cursos superiores de tecnologia.

7.4. Procedimentos para eventual substituição de professores e tutores

Além dos casos previstos na legislação trabalhista, poderá ocorrer o afastamento do ocupante de cargo docente, com direitos e vantagens estabelecidos no Plano de Cargos e Salários, para:

- aperfeiçoar-se em programas de doutorado, mestrado, especialização, aperfeiçoamento ou atualização, em nível de pós-graduação ou comparecer a congressos e reuniões, relacionados à sua atividade técnica ou docente na Instituição;
- exercer cargos na estrutura didático-administrativa da SKEMA.

O pedido de afastamento deverá ser encaminhado por meio dos Colegiados competentes, em requerimento dirigido ao Reitor, com a exposição de motivos e a programação a que se destina.

O docente ou tutor somente poderá afastar-se, ou permanecer afastado, para a realização de curso de pós-graduação (mestrado, doutorado, pós-doutorado) na área específica ou afim à disciplina que leciona ou em atividades de interesse do curso, e dentro das prioridades da Instituição. Os afastamentos serão objeto de planejamento anual de cada curso, proposto pela Reitoria, submetido à aprovação dos Colegiados e homologação final da mantenedora.

Os docentes ou tutores com afastamento deverão firmar, antecipadamente, o compromisso de lecionar ou prestar serviços técnicos na SKEMA no mínimo, pelo dobro do tempo do afastamento, sob o mesmo regime de trabalho, sob pena de reembolso das importâncias recebidas, acrescidas de juros e correção monetária.

7.5. Política de capacitação e qualificação do corpo docente

A política de Capacitação e Qualificação do Corpo Docente (professor e tutor) busca promover a melhoria da qualidade das funções de ensino, pesquisa, iniciação científica, extensão por meio de cursos de

pós-graduação e de treinamento e atualização profissional, oportunizando aos seus professores condições de aprofundamento e/ou aperfeiçoamento de seus conhecimentos científicos, tecnológicos e profissionais.

A SKEMA mantém o Plano de Capacitação e Qualificação do Corpo Docente, de caráter permanente, de acordo com as normas e orçamentos aprovados pela Mantenedora, com recursos próprios e outros obtidos em parcerias com instituições nacionais ou internacionais, objetivando a melhoria da qualidade e titulação de seu corpo docente.

O Plano de Capacitação e Qualificação do Corpo Docente propicia o aperfeiçoamento didático-pedagógico de seus docentes pelo provimento dos seguintes meios:

- apoio à titulação *stricto sensu*;
- apoio à elaboração de projetos;
- concessão de ajuda para participação em cursos na própria instituição, em outras instituições ou nos campi da SKEMA;
- apoio à participação em eventos de caráter técnico, cultural e científico nacional e internacional;
- promoção de intercâmbios institucionais; e
- apoio à publicação de artigos, ensaios, livros e outras produções científicas.

A IES disponibilizará informações atualizadas sobre processos seletivos dos programas de pós-graduação reconhecidos no Brasil ou no exterior, nas suas áreas de atuação e interesse.

Poderá ser concedido afastamento aos docentes e tutores para cursarem mestrado ou doutorado, de acordo com os seguintes critérios:

- durante o período de elaboração e defesa de dissertação ou tese, o docente poderá ter horas semanais de afastamento, sem prejuízo do salário, pelo prazo médio previsto para conclusão da dissertação ou tese;
- para beneficiar-se do afastamento para cursar mestrado ou doutorado, o docente deverá encaminhar solicitação ao Reitor, com os seguintes documentos:
 - requerimento de solicitação do afastamento;
 - comprovante de matrícula no curso; e
 - ato de reconhecimento do curso (nacional ou internacional).

Será concedida bolsa de estudo aos docentes que se interessarem em cursar um segundo curso de graduação oferecido pela Instituição, conforme convenção coletiva de trabalho.

A SKEMA oferece cursos de aperfeiçoamento sobre docência universitária e língua estrangeira, inclusive versando sobre atendimento a estudantes portadores de necessidades educacionais especiais, acessibilidade educacional e LIBRAS.

A SKEMA poderá firmar convênios com instituições congêneres para o oferecimento de bolsas parciais aos docentes ou tutores interessados em realizar cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Além dos cursos de capacitação, a SKEMA promoverá incentivos aos docentes para participação em eventos científicos.

Quando o docente for conferencista ou participante de mesa redonda poderá solicitar ajuda de custo, contendo:

- ✓ a aceitação do trabalho ou convite para tal;
- ✓ a programação do evento;
- ✓ o orçamento detalhado das despesas; e

- ✓ o termo de compromisso, comprometendo-se a divulgar os resultados do congresso a seus pares.

A ajuda de custo ficará condicionada ao orçamento anual disponível para a SKEMA com verba para esse fim. O docente ou tutor que tiver interesse em participar de congressos como ouvinte deverá encaminhar solicitação de liberação durante os dias de ausência, juntamente com a programação do evento e o plano de anteposição, substituição ou reposição das aulas ao Coordenador de Curso.

Além das capacitações mencionadas, a SKEMA ainda oferecerá as seguintes modalidades de capacitação:

- introdutória: destinada aos colaboradores recém-admitidos visando à sua integração ao ambiente de trabalho, às atividades funcionais e normas e regras institucionais;
- específica para a função: trata-se de capacitação voltada para conhecimentos de softwares institucionais ou procedimentos específicos. Havendo necessidade do conhecimento de recursos e/ou ferramentas para o desempenho da função; e
- qualificação, capacitação ou aperfeiçoamento: caracteriza-se como gerencial, voltadas para o desenvolvimento de competências de gestão de pessoas; de recursos técnicos, materiais, financeiros e outros; ou técnico-operacional, destinado a adquirir, aprimorar e ampliar conhecimentos e habilidades necessárias ao adequado desempenho de funções específicas.

Esses cursos de capacitação podem ocorrer em forma de cursos, eventos, feiras, congressos, palestras, seminários, encontros promovidos pela Instituição ou entidades externas, visitas técnicas, treinamento nas instruções normativas ou próprio treinamento no trabalho.

7.6. Cronograma e plano de expansão dos docentes para o período de vigência do PDI

7.6.1. Professores

Para este ciclo proposto a expansão do quadro docente ocorrerá pelo aumento do número de alunos na graduação e pelo aumento do portfólio de cursos na pós-graduação, conforme disposto no quadro abaixo.

Número de docentes/titulação por ano na graduação no período de vigência do PDI:

Titulação	2024	2025	2026	2027	2028
Doutores	9	10	12	14	16
Mestres	16	19	20	22	24
Especialistas	4	4	4	4	3
Total	29	33	36	40	43

Os professores da graduação serão da própria SKEMA, por regime especial, convidados ou parceiros conforme titulação e experiência profissional para o ministério das disciplinas dos cursos ofertados. A SKEMA sempre dará prioridade para os docentes com maior titulação, buscando sempre a concentração do maior número de aulas para o professor.

7.6.2. Professores/Tutores - EaD

A SKEMA planeja o crescimento de seu quadro de professores-tutores da seguinte maneira:

Número de professores-tutores/titulação no período de vigência do PDI:

Titulação	2024	2025	2026	2027	2028
Doutores	2	2	3	3	3
Mestres	3	3	3	5	5
Especialistas	1	2	2	2	4
Total	6	7	8	10	12

O número de tutores (EaD) dos cursos poderá variar conforme o crescimento da oferta de cursos e disciplinas nessa modalidade. A instituição também avaliará a formação e a experiência dos profissionais, levando em conta a disponibilidade dos próprios professores internos para desempenhar funções de tutoria. A SKEMA dará preferência aos docentes com maior titulação e experiência, visando concentrar a maior parte das aulas com os professores da Instituição.

Considerando a oferta dos cursos de pós-graduação *lato sensu*, a Instituição optou por não determinar uma projeção específica para o número de professores que atuarão nesse nível de ensino durante o período de vigência do atual PDI. Nesse contexto, os docentes serão selecionados conforme os seguintes critérios e modalidades, buscando garantir a qualidade e a adequação do corpo docente às demandas dos cursos oferecidos:

- professores internos: escolhidos entre os próprios membros da equipe docente da Faculdade SKEMA, podendo ser contratados por CLT, regime especial, pessoa jurídica, convite ou parceria, com base em critérios como titulação e experiência profissional, ajustados às necessidades específicas de cada disciplina dos cursos oferecidos. É importante ressaltar que a estimativa do número de professores dependerá da dinâmica da demanda e oferta de cursos de pós-graduação na instituição. A SKEMA dará prioridade aos docentes internos com maior titulação e experiência, buscando concentrar a maior carga horária possível com esses professores;
- professores externos: serão escolhidos por meio de processos seletivos que considerem sua qualificação acadêmica, experiência profissional e adequação ao perfil e às necessidades específicas de cada disciplina dos cursos de pós-graduação *lato sensu* oferecidos pela Faculdade SKEMA. Essa seleção visa assegurar a contribuição de profissionais capacitados e especializados, enriquecendo a qualidade do corpo docente e proporcionando uma experiência de aprendizagem sólida e atualizada para os estudantes.

8. CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

8.1. Perfil do corpo técnico-administrativo

O quadro técnico-administrativo da SKEMA é constituído por profissionais qualificados, selecionados com base em seus currículos e suas referências profissionais. A política da Instituição é dar prioridade à formação acadêmica e à experiência na seleção de novos membros.

A SKEMA trabalha em conjunto com seus colaboradores para identificar oportunidades de desenvolvimento, buscando atribuir responsabilidades e posições que permitam que cada indivíduo contribua da melhor forma possível. Reconhecendo que os colaboradores têm capacidade para tomar decisões relacionadas ao trabalho, a instituição delega autoridade para a solução de problemas.

A promoção de um ambiente de comunicação eficaz é uma prioridade, fornecendo informações abrangentes sobre desafios, tendências nos serviços educacionais, metas setoriais e desempenho geral. Além disso, a SKEMA fornece as informações necessárias para que os colaboradores desempenhem bem suas funções, interagindo ativamente com eles.

Reuniões regulares são promovidas para discussões, sugestões, avaliações e resolução de problemas, encorajando e apoiando ideias que visam a melhoria contínua da qualidade. Isso contribui para manter e fortalecer a autoestima dos funcionários.

Para garantir a implementação desses princípios, a SKEMA estabeleceu critérios claros em seu Plano de Cargos e Salários - PCS para funcionários técnico-administrativos. Além do PCS, a Instituição dispõe de política interna de seleção e contratação, políticas de qualificação e carreira, capacitação. Nesse contexto, exploraremos alguns pontos específicos para proporcionar esclarecimentos adequados, conforme se segue.

8.2. Critérios de Seleção e Contratação

O recrutamento de candidatos é conduzido por meio da divulgação de vagas, captação e análise de currículos, além da convocação de candidatos. Com o objetivo de alinhar a formação e expectativas dos profissionais e oferecer oportunidades de crescimento, priorizamos o recrutamento interno, permitindo que nossos colaboradores se candidatem às vagas antes da abertura para a comunidade externa.

A divulgação de vagas ocorre principalmente por meio do envio de e-mails para colaboradores e alunos, afixação de cartazes na Instituição e comunicações direcionadas aos profissionais sem acesso a meios eletrônicos. Outros canais incluem anúncios em jornais, internet, divulgação para parceiros, conselhos regionais, empresas de Recursos Humanos, ONGs, entre outros, conforme a necessidade da vaga.

Os currículos recebidos pelo setor responsável, considerando as qualificações, a área de interesse, a experiência e a formação acadêmica informadas pelo candidato.

Concluído o recrutamento, é realizado processo seletivo que visa identificar características do perfil dos candidatos à ocupação do cargo, bem como potencialidades que poderão ser desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional.

Após o recrutamento, realiza-se um processo seletivo para identificar as características do perfil dos candidatos e potenciais a serem desenvolvidos ao longo de suas trajetórias profissionais. O processo compreende:

- dinâmicas e técnicas de grupo ou entrevista coletiva: avaliação de vivência na área pretendida, comunicação, interação com o grupo, entre outras características;
- entrevista técnica e individual: conduzida pelo solicitante da vaga ou responsável imediato, visando obter informações sobre experiência, conhecimentos específicos, atitudes, objetivos e características relevantes para o cargo;
- avaliação psicológica: identificação de características de personalidade, atenção, raciocínio geral e específico, utilizando bateria de testes conforme o cargo; e
- referência do candidato interno: pesquisa com a liderança imediata atual para obter informações sobre desempenho, comportamento e relacionamento na Instituição.

Todas as etapas são eliminatórias, e a aprovação final resulta da avaliação conjunta entre o recrutador e o responsável pelo cargo. Os registros do processo seletivo são arquivados no setor responsável e comunicados aos solicitantes por laudo ou retorno verbal.

A Faculdade adotará como critérios básicos para seleção/contratação de pessoal técnico-administrativo:

- estar em dia com as obrigações militares, se do sexo masculino, e eleitorais;
- ter escolaridade mínima exigida para o cargo, na data da contratação;
- possuir a habilitação legal para exercício de profissão regulamentada, conforme o cargo pretendido, inclusive com registro no respectivo Conselho de Classe, na data da contratação, se for o caso;
- domínio de língua estrangeira;
- possuir condições de saúde compatível com o exercício do cargo, comprovada em inspeção médica que será realizada por profissional competente, antes da contratação;
- atender às exigências especificadas para o cargo pleiteado; e
- demonstrar condições para exercer a função pleiteada.

A prioridade na ocupação de vagas é dada aos funcionários em exercício que demonstram capacidade técnica, compromisso, espírito empreendedor e liderança compatíveis com as atividades da função.

A Faculdade SKEMA promove a qualificação de seu corpo técnico administrativo por meio de capacitações promovidos pela Instituição e, sempre que possível, por empresas especializadas na área.

Os funcionários técnico-administrativos são contratados em regime especial ou convênio devidamente formalizado, nas normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), observadas também as Convenções Coletivas de Trabalho estabelecidas pelo Sindicato regional.

Os funcionários contratados em regime CLT têm os seguintes benefícios:

- bolsas de estudos para os cursos de graduação e pós-graduação;
- auxílio combustível;
- convênio médico e odontológico; e
- vale refeição.

8.3. Procedimentos para substituição eventual dos colaboradores

Em casos de substituição eventual de colaboradores, são procurados, primeiramente, na própria Instituição, por meio de recrutamento interno. O setor responsável buscará pelo profissional que tenha competência técnica na área e carga horária com disponibilidade para esse acúmulo temporário.

Quando não houver, internamente, colaboradores para tais substituições, os colaboradores substitutos são buscados no mercado de trabalho.

Em casos emergenciais, a contratação pode ser feita por tempo determinado, com a possibilidade de renovação. O recrutamento é fundamentado de acordo com os valores da Instituição, perfil comportamental e dimensão funcional do cargo em consonância com o Plano de Cargos e Salários.

O recrutamento é feito, inicialmente, interno, para que colaboradores, estagiários e jovens aprendizes tenham a oportunidade de participar das vagas em aberto na Instituição.

A divulgação do perfil do cargo e das competências básicas consideradas indispensáveis para o preenchimento da vaga ocorre por meio de anúncio interno. Todos os colaboradores/estagiários/jovens aprendizes são submetidos à análise de potencial de forma a atender os requisitos exigidos.

Esgotadas as possibilidades de aproveitamento no processo de Recrutamento Interno e com base nos dados contidos na Solicitação de Pessoal, é iniciado o processo de Recrutamento Externo.

A Instituição, reserva-se no direito de contratação de terceirizada para atividades meio de empresas terceirizadas para eventuais contratações ou substituição de colaboradores técnico- administrativos, obedecidas as exigências para as funções designadas.

8.4. Políticas de capacitação, qualificação e carreira

O trabalho dinâmico e interativo do pessoal de apoio técnico-administrativo acarreta simultaneamente a formação e o fortalecimento institucional. Em outras palavras, a organização das relações sociais e de trabalho dá sustentação à estrutura organizacional desse espaço educativo.

A capacitação do pessoal técnico-administrativo da SKEMA é tarefa permanente, tendo como fundamento a associação da teoria com a prática, mediante cursos de aprimoramento em serviço, inclusive a profissionalização e ainda a locomoção do colaborador para fins de capacitação quando necessário.

Sendo assim, é primordial a formação continuada e o aperfeiçoamento das habilidades e conhecimentos nas diversas áreas, abrangendo todos os funcionários, sendo necessário o investimento na principal matéria-prima desta instituição, ou seja, os seus recursos humanos.

Para isso, estabelecem-se as seguintes políticas: incentivo à formação continuada do corpo técnico-administrativo; oferta de cursos voltados à atuação específica; oferta de cursos de relações interpessoais para o bom desempenho profissional; estímulo à participação em eventos sociais, culturais e científicos a serem promovidos pela SKEMA e outras entidades; e atualização de conhecimentos na área da informática.

8.5. Plano de Cargos e Carreiras para Funcionários Técnico-Administrativos

A perspectiva de crescimento na carreira administrativa está calcada na visão de que quanto maior a categoria, maior a contribuição do profissional no ponto de vista de: experiência profissional relevante na atividade; formação acadêmica compatível; tomadas de decisões; liderança; comunicação eficaz; compromisso e envolvimento com os objetivos institucionais; bom relacionamento interpessoal; visão de equipe; conhecimento técnico e habilidades relevantes; segurança; atitude; busca constante de expansão de consciência e autoconhecimento. Quanto mais no estágio inicial da carreira, maior a propensão que estes e outros itens venham a ser desenvolvidos ao longo do tempo.

A política de remuneração está sendo estruturada e tem como objetivos principais:

- ✓ adotar critérios únicos, com normas simples e claras;
- ✓ facilitar a identificação dos cargos e salários;
- ✓ remunerar os funcionários de forma justa e igualitária;
- ✓ buscar a satisfação dos colaboradores;
- ✓ reter e reconhecer talentos; e
- ✓ aumentar a produtividade.

O corpo técnico-administrativo da instituição é formado por profissionais capacitados, vinculado às áreas específicas de atuação, com formação acadêmica compatível com o cargo, sendo formada por três grupos ocupacionais:

1. nível fundamental: agrega as atividades onde a natureza do trabalho é operacional e a exigência mínima é o Ensino Fundamental;
2. nível médio: agrega as atividades vinculadas à área técnica e administrativa; e
3. nível superior: agrega atividades com maior grau de complexidade, que requerem análise.

Cabe ressaltar que o Plano de Cargos e Carreiras não necessita de protocolo junto ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), conforme disposto na Nota Técnica CGRT/SRT/MTE nº 12/2018. Essa normativa dispensa a análise e homologação de planos de cargos e salários pelo MTE, em decorrência das alterações introduzidas pela Lei nº 13.467/2017.

8.6. Requisitos de Titulação

A definição dos requisitos de titulação e experiência para os principais cargos da Instituição visa garantir a qualificação dos profissionais e a eficiência na execução das atividades institucionais. Esses critérios estabelecem um padrão mínimo de formação acadêmica e tempo de atuação na área, assegurando que os colaboradores possuam conhecimentos técnicos adequados e vivência profissional compatível com suas funções. A seguir, são apresentados os requisitos exigidos para cada cargo:

- ⇒ auxiliar operacional: nível fundamental completo;
- ⇒ auxiliar: nível médio completo;
- ⇒ assistente: nível médio completo e experiência mínima de 6 (seis) meses na área de atuação ou área correlata;
- ⇒ analista: nível superior completo e experiência mínima de 6 (seis) meses na área de atuação ou área correlata;
- ⇒ supervisor: nível superior completo, preferencialmente com especialização e experiência mínima de 6 (seis) meses na área de atuação ou área correlata;
- ⇒ coordenador técnico: nível superior completo, preferencialmente com especialização e experiência mínima de 2 (dois) anos na área de atuação ou correlata; e
- ⇒ diretor técnico: nível superior completo, preferencialmente com especialização e experiência mínima de 5 (cinco) anos na área de atuação ou correlata.

As obrigações do pessoal técnico-administrativo, de acordo com o Plano de Cargos e Salários para Funcionários Técnico-Administrativos são:

- ⇒ executar, integralmente as tarefas sob sua responsabilidade;
- ⇒ avisar ao superior imediato qualquer atitude irregular identificada no seu setor e/ou na instituição;
- ⇒ manter os arquivos físicos e digitais organizados e disponíveis para uso;
- ⇒ trabalhar de forma integrada aos demais setores;
- ⇒ observar o regime disciplinar da instituição;
- ⇒ participar das reuniões quando necessário;
- ⇒ responder pela ordem do setor;
- ⇒ planejar, executar, acompanhar a realização das atividades sob sua responsabilidade visando o alcance das metas da instituição;
- ⇒ comparecer ao local de trabalho sempre que necessário, por convocação, respeitado o contrato de trabalho;
- ⇒ cumprir integralmente a jornada de trabalho;
- ⇒ colaborar, com sua experiência, competência e desempenho para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela instituição;
- ⇒ exercer as demais atribuições e direitos que lhe forem previstas em lei, no Plano de Cargos e Salários e no Regimento da Instituição;
- ⇒ apresentar na forma e prazos definidos os relatórios de suas atividades, quando solicitado; e
- ⇒ guardar sigilo quanto aos assuntos institucionais.

As obrigações do pessoal técnico-administrativo, conforme estabelecido no Plano de Cargos e Salários, incluem a execução integral de suas responsabilidades, a organização de arquivos, a observância do regime disciplinar e a colaboração com outros setores. Além disso, devem zelar pela ordem do setor, cumprir a jornada de trabalho, participar de reuniões quando necessário e manter sigilo sobre assuntos institucionais. Também é esperado que contribuam com sua experiência para a melhoria dos serviços, respondam a convocações conforme o contrato de trabalho e apresentem relatórios de atividades quando solicitado. Além disso, os colaboradores devem obedecer o Regimento Geral e as demais normas específicas no âmbito de suas obrigações.

8.7. Regime de Trabalho

Todos os colaboradores que ocupam cargos de natureza técnico-administrativo reger-se-ão pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Poderão ser contratados com carga horária máxima de 44 horas semanais ou para jornada reduzida de acordo com a categoria profissional/ profissões regulamentadas que realizam jornada especial de trabalho ou em comum acordo entre as partes, percebendo, assim, salário proporcional à jornada praticada.

A composição do quadro de funcionários técnico-administrativos poderá ser também exercida por meio de convênios ou contratos ou segundo pelas normas da CLT, quando for o caso.

Cronograma e plano de expansão do corpo técnico-administrativo para o período de vigência do PDI

A ampliação do quadro técnico-administrativo ao longo deste ciclo de gestão seguirá a projeção indicada no Quadro abaixo:

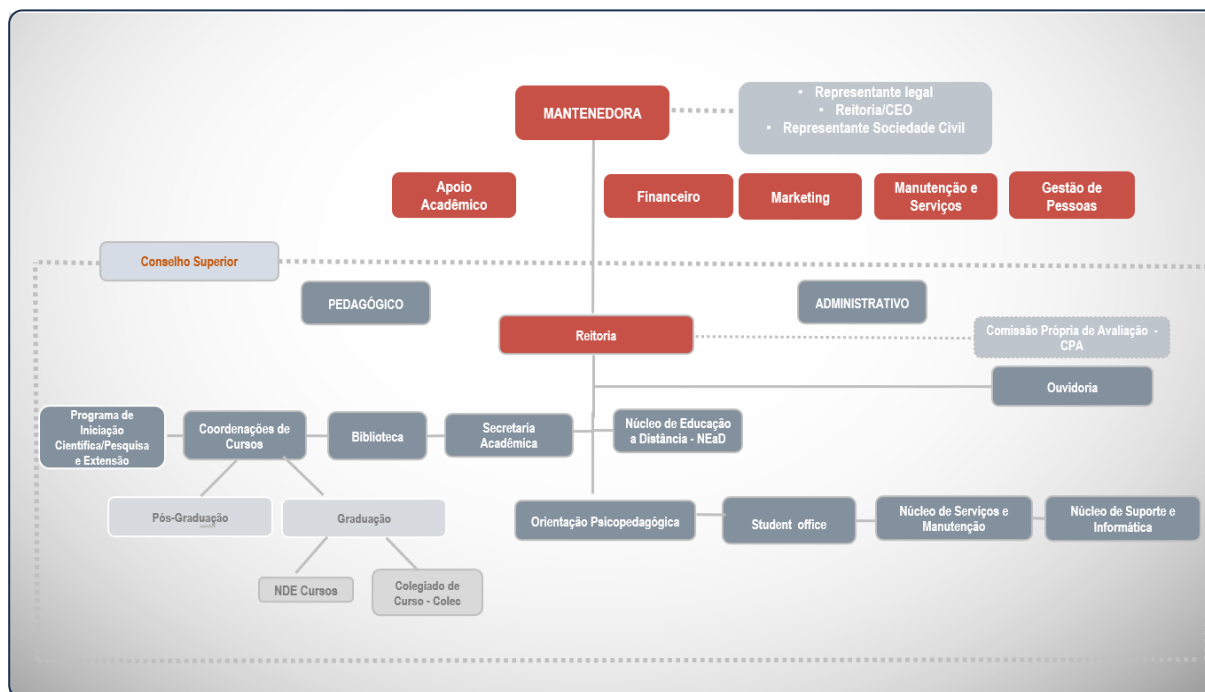
CORPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO					
FUNÇÃO	2024	2025	2026	2027	2028
Apoio Psicopedagógico	1	1	1	1	1
Bibliotecária(o)	3	3	3	3	3
Compras	1	1	1	1	1
Financeiro	2	2	2	2	2
Gerência de Tecnologia da Informação - TI	1	1	1	1	1
Infraestrutura	2	2	2	2	2
Jurídico	1	1	1	1	1
Marketing e Comunicação	4	4	5	5	5
Núcleo de Carreiras	2	2	2	2	3
Núcleo de Educação a Distância - NEaD	4	4	4	5	6
Ouvidoria	1	1	1	1	1
Recepção	3	3	3	3	3
Recursos Humanos	3	3	3	3	3
Regulatório / AI	1	1	1	1	1
Secretaria Acadêmica / PI	3	3	3	3	3
<u>Student Office</u>	5	5	5	6	7
TI - suporte técnico de Informática	5	5	6	6	6

Ressalta-se que a Instituição poderá expandir o quadro técnico-administrativo conforme a demanda, por meio de contratações regidas pela CLT, prestação de serviços por pessoa jurídica (PJ) ou mediante convênios formalizados.

9. ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA INSTITUIÇÃO

9.1. Estrutura Organizacional

A Faculdade SKEMA no Brasil possui a seguinte estrutura organizacional:



9.2. Instâncias de Decisão

Quanto à organização das funções executivas e da participação colegiada a Faculdade SKEMA, segundo o Regimento Geral estrutura-se da seguinte forma:

- I. Órgãos da Administração Superior:
 - a) Conselho Superior;
 - b) Reitoria;
 - c) Comissão Própria de Avaliação - CPA;
- II. Órgãos da Administração Básica:
 - a) Coordenação de Graduação;
 - b) Coordenação de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão;
 - c) Coordenação do Núcleo de Educação a Distância - NEaD;
 - d) Coordenação de Processos de Internacionalização e Mobilidade Acadêmica;
 - e) Núcleo Docente Estruturante - NDE;
 - f) Colegiado de Curso;
- III. Órgãos Suplementares e de Apoio:
 - a) Secretaria Acadêmica;
 - b) Biblioteca;
 - c) Núcleo Psicopedagógico e de Inclusão - NPI;

d) Ouvidoria.

Na execução de seus trabalhos, a administração da Faculdade SKEMA poderá contar com assessorias específicas, conforme indicação de seu titular e homologação do Reitor.

À exceção do Núcleo Docente Estruturante - NDE, em todos os órgãos colegiados está garantida a participação de todos os segmentos da comunidade acadêmica.

A composição e as atribuições de cada órgão e colegiados encontram-se na forma do Regimento Geral.

9.2.1. Processos de Gestão

Os processos de gestão da Faculdade SKEMA previstos no PDI da Instituição são regulamentados pelo Regimento Geral, pelas políticas relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, pelos regulamentos, pelas instruções normativas, pelas resoluções do Conselho Superior e pelas portarias da Reitoria.

Todas as decisões normativas e as deliberações dos órgãos colegiados vão para o devido registro em livro próprio, conforme prevê o Regimento. As deliberações que dizem respeito às normas internas ou matéria que engloba a Comunidade Acadêmica serão publicizadas para conhecimento e apropriação pela comunidade interna via AVA e no acesso ao sistema acadêmico, quando for o caso.

Todo esse arcabouço de normas consideram a autonomia e a representatividade dos órgãos gestores e colegiados internos com a participação garantida de pessoal docente (professor e tutores), técnico-administrativo, estudantes e da sociedade civil organizada.

Nos casos dos colegiados, os membros são formalmente designados por portaria da Reitoria para cumprirem os mandatos estabelecidos no Regimento Geral.

Para os cargos de gestão previstos no Regimento, caberá à Reitoria designar o pessoal para função de confiança.

9.2.2. Fluxogramas das decisões dos órgãos colegiados da Instituição

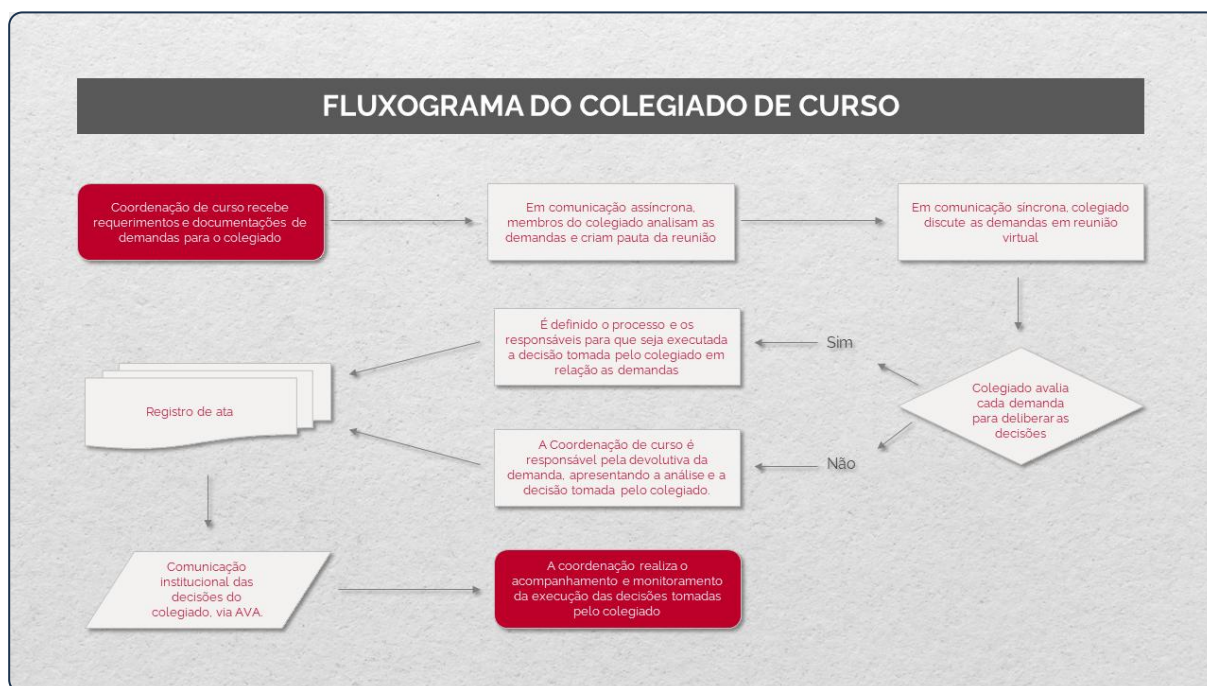
Os fluxogramas a seguir representam as decisões dos órgãos colegiados da Instituição de forma visual e organizada, permitindo uma compreensão clara do processo decisório e das etapas envolvidas.

Esse processo envolve a discussão de informações relevantes, análise de opções e deliberação para chegar a uma decisão conjunta.

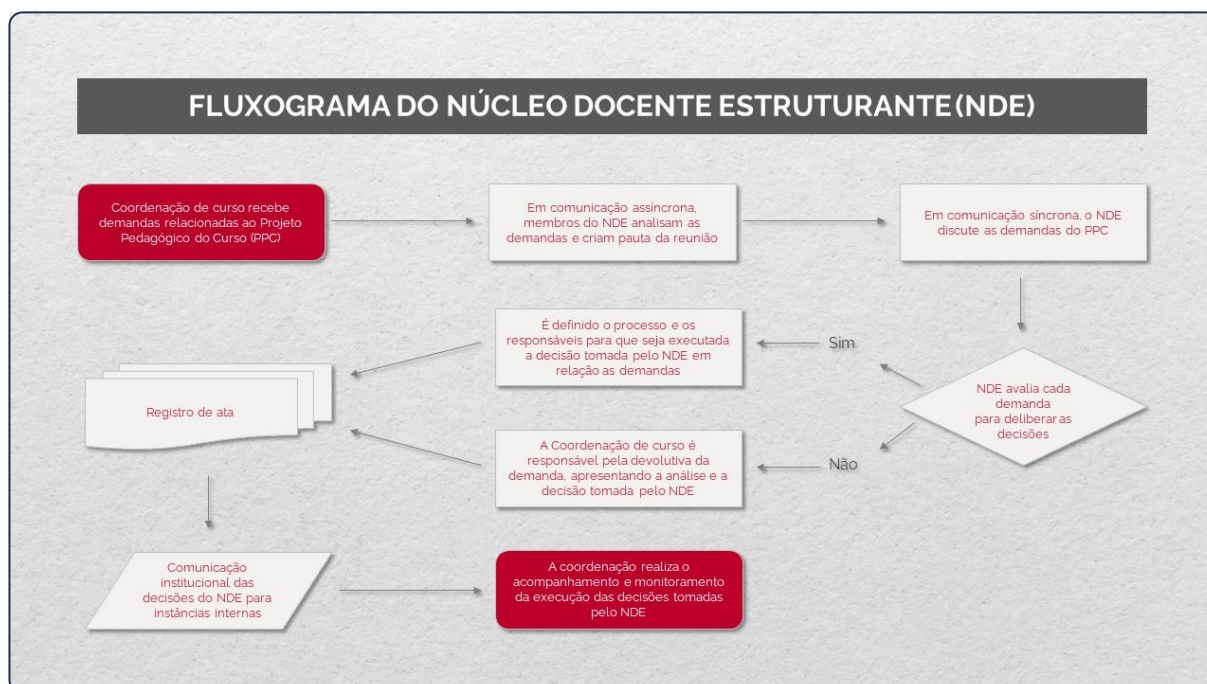
O fluxo de decisão dos órgãos colegiados é importante porque ajuda a garantir que as decisões tomadas levem em conta múltiplas perspectivas e considerem diferentes pontos de vista. Além disso, o processo ajuda a garantir a transparência e a responsabilidade da Instituição nas decisões tomadas pelos seus órgãos.

Normalmente, o processo começa com a convocação de uma reunião e o envio da pauta com os temas a serem discutidos. É informado também o formato da reunião: presencial ou on-line. Durante a reunião, os membros apresentam suas perspectivas, informações e argumentos sobre a questão em discussão, e procuram chegar a um consenso em torno de uma solução. Em seguida, a decisão é formalizada por meio da elaboração de uma ata ou outro documento oficial.

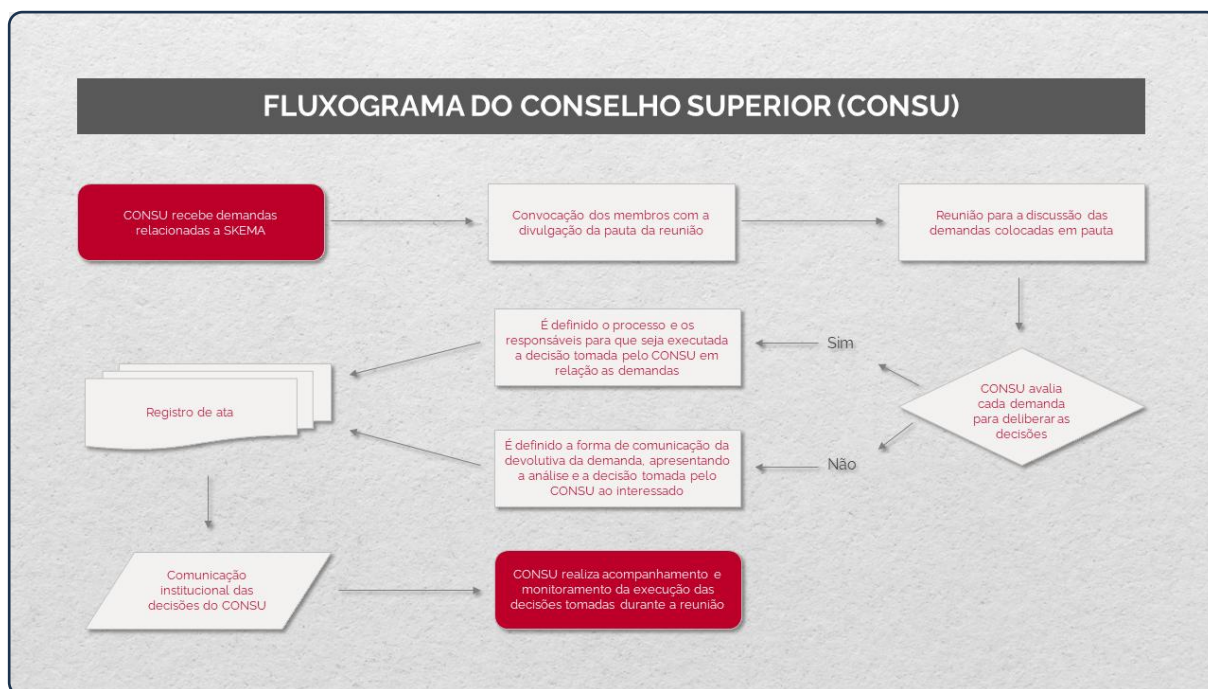
Nos quadros que se seguem, a Instituição sintetiza como se dá o fluxo dos órgãos colegiados:



Fonte: Própria (2022).



Fonte: Própria (2022).



Fonte: Própria (2022).



Fonte: Própria (2022).

10. POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

10.1. Políticas Institucionais no Âmbito dos Cursos

As políticas institucionais no âmbito dos cursos da Faculdade SKEMA Business School se materializa por meio de suas normas e documentos norteadores da Instituição, principalmente no tocante à missão, aos objetivos, às metas e às políticas, constantes do seu Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI.

A Faculdade SKEMA reconhece que as suas ações pedagógicas estão presentes em todas as dimensões e estruturas que caracterizam a Instituição, promovendo oportunidades de aprendizagem alinhadas ao perfil de seus egressos. Assim, a Faculdade SKEMA reconhece também que o projeto pedagógico de cada curso se materializa no cotidiano através das práticas que desenvolve, dos modelos que estimula, das atitudes e dos valores que promove e incentiva. Juntamente com o conhecimento técnico, esses referenciais são importantes para a formação do profissional nos diversos cursos da Instituição.

Nesse sentido, a Política Institucional de Ensino prioriza a sólida formação profissional e de cidadania e um ensino teórico-prático que amplia as fronteiras do saber e contribui para um aprendizado alicerçado na tríade: ensino, pesquisa e extensão.

As políticas de ensino dos cursos da Faculdade SKEMA estão voltadas para os aspectos que se preocupam com a disponibilização dos mais modernos instrumentos de ensino, pesquisa e extensão, bem como de instrumentos virtuais de aproximação professor/aluno, por meio do qual são disponibilizados planos de cursos, material de apoio ao aluno, exercícios, atividades extraclasse, formas de feedback dentre outros.

Respeitando a pluralidade de discursos e práticas pedagógicas existentes, as dimensões propostas a seguir têm por objetivo fazer a Faculdade SKEMA avançar, de modo articulado, na realização das atividades relacionadas à Educação Superior.

A questão do desenvolvimento e da construção do conhecimento acadêmico é de suma importância para a formação de seus egressos, assim como dos sujeitos e dos cidadãos. As interações escolares, o papel do professor e a maneira como este lida com os diversos saberes, institucionalizados ou não, interferem no processo de construção do conhecimento pelo estudante.

As interações aluno/professor e aluno/aluno que acontecem constantemente no cotidiano acadêmico trazem à tona a cultura de cada sujeito, sua identidade, seus comportamentos e saberes. O professor é, por excelência, o mediador deste processo, cabendo-lhe a valorização das experiências de aquisição do conhecimento pelo aluno como o trabalho, o lazer e a família, ao contrário de valorizar somente o conhecimento acadêmico. Assim, é fundamental que o professor conheça as tecnologias e as utilize como recurso pedagógico em seus projetos, com o intuito não apenas de informar, mas sim, promover o desenvolvimento de competências e habilidades intelectuais. Nessa perspectiva, é necessidade primordial investir no aprimoramento didático-metodológico dos educadores, oferecendo-lhes conhecimentos adicionais e desenvolvimento de habilidades que possam melhor orientá-los no exercício da docência.

O objetivo da capacitação dos professores é o preparo contínuo dos professores da Instituição para que possam fazer da sala de aula um ambiente agradável e academicamente produtivo que permite um aprendizado mais prazeroso e significativo, gerador de melhores resultados e de uma formação humana e acadêmica de excelência. Frente ao exposto, propõe-se focar a atenção na atuação dos professores e intervir

junto a eles visando capacitá-los para o exercício da docência com base na utilização de estratégias, recursos pedagógicos e metodologias diversificadas que permitam modificar a dinâmica da sala de aula. Esta capacitação servirá de subsídio para os professores que buscam novas ideias sobre como ensinar e como mediar um processo de aprendizagem, tornando-o prazeroso para todos que com ele estarão envolvidos.

Visando a eficácia desta ação, faz-se necessário capacitar o professor/educador oferecendo-lhe fundamentação teórico-metodológica que o permitirá trabalhar com atitudes, formação de valores e promover o desenvolvimento de habilidades e competências pelo aluno. Nesse sentido, a avaliação da educação construída pela SKEMA tem como característica fundamental ser uma ponte efetiva entre a Instituição e a realidade social. Assim, os processos avaliativos da educação oferecida pela SKEMA devem gerar estímulo, para a mudança e para transformações na direção de uma educação comprometida com as necessidades sociais e com o desenvolvimento pleno do ser humano. Sua implementação toma como referência o PDI e os Projetos Pedagógicos dos cursos correspondentes.

A SKEMA considera como indissociáveis os aspectos qualitativos e quantitativos, promovendo-se a autoconsciência institucional, esclarecendo-se os limites e alcances dos ideais buscados na construção da formação científica e técnicas comprometidas com o desenvolvimento social, econômico, cultural. Contempla os princípios básicos da globalidade, de legitimidade dos procedimentos sem recorrer a mecanismos de punição, além de basear em critérios essenciais de avaliação, tais como utilidade, viabilidade, exatidão e ética.

Por fim, a ação didático-pedagógica dos cursos devem ser voltadas para a formação de profissionais capaz de formular e de resolver problemas, de questionar e reconstruir realidades em âmbito interno, regional, nacional e internacional.

10.2. Políticas de Gestão

Desde a sua criação a IES foi beneficiada por um legado cultural onde as equipes trabalham buscando o alto desempenho, pois essa é a característica da equipe de mantenedores e é exatamente o que eles desejam criar na Faculdade SKEMA. A gestão será profissional com governança corporativa.

A Faculdade SKEMA vem num aumento gradual do número de seus funcionários. A IES passou da elaboração e preparação de seu projeto Brasil, antes da transferência de manutença para a sua mantenedora, para uma organização melhor estruturada onde o corpo docente, a Secretaria Acadêmica e a gestão financeira, representam os primeiros pilares da Instituição. A gestão da Faculdade pela Reitoria, com o apoio do representante legal, é baseada na participação, essencial nesta fase de construção. Os fundamentos escolhidos visam uma governança que favoreça os processos colaborativos e decisões colegiadas.

A gestão acadêmica da Faculdade SKEMA é conduzida por professores gestores com atuação em regime de tempo integral, assumindo funções docentes e funções administrativas.

Os cursos serão geridos pelos professores do Núcleo Docente Estruturante - NDE, em que cada docente assumirá funções específicas, como lideranças para a gestão acadêmica, Comissão Própria de Avaliação (CPA), avaliação do desempenho discente, de projetos específicos, estágios supervisionados, intercâmbios internacionais, atividades complementares, extensão, pesquisa e inovação, responsabilidade social, pós-graduação, captação e permanência de alunos e professores, capacitação docente e de colaboradores técnico-administrativos, infraestrutura, dentre várias outras funções.

A Faculdade utilizará a gestão por metas de desempenho em todas as instâncias institucionais. Cada setor contará com um plano de desempenho com metas e indicadores voltados para a avaliação dos resultados após um período predeterminado.

O planejamento e a gestão dentro de uma instituição educacional representam o eixo norteador para que se consiga alcançar os resultados desejados e o reconhecimento da comunidade acadêmica e da sociedade onde está inserida.

Na SKEMA, a política de gestão buscada é a de transparência e corporativismo, onde todos os setores da instituição, por meio de seus representantes, participam das tomadas de decisões dentro de suas áreas de atuação e do processo como um todo.

Para alcançar tal política estratégica, as principais diretrizes de gestão da Faculdade SKEMA referem-se:

- ao mapeamento da evolução provável da demanda de serviços e das tecnologias de ensino-aprendizagem;
- à escolha de segmentos de clientela para atendimento com um referencial socialmente valorizado;
- ao redesenho da oferta de produtos e serviços em face dos novos perfis da demanda e ao novo ambiente tecnológico;
- à construção de parcerias;
- à formulação de esquemas alternativos de financiamento; e
- a aplicação racional de recursos próprios e à adoção de modelos de gestão mais ágeis e flexíveis.

Em consonância com o intenso processo de modernização e mudanças, para fazer face às demandas, exigências e expectativas da sociedade e dos seus estudantes, a SKEMA adota um planejamento estratégico como método de escolha que lhe assegure simultaneamente, e de forma equilibrada:

- sintonia permanente com o ambiente externo (o desafio da efetividade com legitimação social);
- qualidade, alcance e inovação no portfólio de produtos e serviços (o desafio da eficácia organizacional); e
- o melhor uso possível dos seus recursos humanos e financeiros (o desafio da eficiência).

O planejamento e a gestão da Faculdade SKEMA representam o caminho que a instituição escolheu para evoluir desde a situação presente até a situação desejada no futuro, tendo como política principal a valorização do ser humano, em todas as suas dimensões, independente de sua posição hierárquica na comunidade acadêmica.

Aos estudantes estão destinadas ações e metas de valorização do educando como centro do processo ensino-aprendizagem, com programas de apoio à monitoria, à iniciação científica, às atividades de extensão e de suporte às carências identificadas ao longo do processo de aprendizagem.

Os professores e técnico-administrativos têm ambiente de trabalho adequado às suas responsabilidades no desenvolvimento do processo de aprendizagem, principalmente com a criação/reestruturação de planos de capacitação, de carreira docente e de cargos e salários.

Por fim, para que sejam atingidas as finalidades e objetivos do processo de gestão institucional, a SKEMA envidará seus esforços para:

- promoção de uma política de valorização do profissional baseada também em experiência profissional e não somente em titulação acadêmica, não menosprezando, por conseguinte, a titulação mínima de pós-graduação lato sensu da qual o docente tem que ser detentor;

- seleção do pessoal técnico-administrativo pautada por critérios de qualificação profissional, levando-se em conta a análise de currículo, a avaliação da experiência profissional e a análise das competências profissionais e comportamentais;
- criação/aprimoramento da política de bolsa de estudo da instituição, com critérios melhor definidos quanto àqueles acadêmicos que realmente se fazem merecedores de concessão respectiva;
- melhoria das relações do corpo discente com a instituição em caráter educacional e pedagógico conduzidas pelas coordenações dos cursos, inclusive os de pós-graduação, em suas funções de gestão acadêmica, sob a supervisão da Reitoria;
- obrigação de todos os setores acadêmico-administrativos em atender e orientar os estudantes nas suas demandas, encaminhando-as aos órgãos competentes as solicitações, críticas e sugestões apresentadas, promovendo o efetivo retorno das questões trazidas;
- responsabilidade das instâncias acadêmicas e administrativas, de acordo com este PDI e com projetos pedagógicos dos cursos, em reconhecer e promover o caráter educativo das atividades de representação estudantil, imprescindíveis ao exercício da cidadania;
- promoção incentivadora e garantida da elegibilidade dos representantes estudantis resguardando-os de qualquer tipo de constrangimento, cabendo à instituição garantir as relações dialéticas com os mesmos;
- promoção permanente da melhoria dos seus processos administrativos, de modo a garantir a agilidade e resolutividade no atendimento do corpo docente e discente;
- integração da estrutura organizacional da instituição nos seus diversos setores, na medida das necessidades, com o intuito de compatibilizar de forma mais flexível e objetiva possível ao atendimento da clientela final, ou seja, o discente;
- estimulação e a garantia das relações de integração entre os cursos com a participação do corpo docente-discente nas dimensões do ensino-iniciação científica-extensão;
- promoção ao alunado de espaços de convivência, esporte, arte, cultura e entretenimento através de programas, eventos e readequação da estrutura física da instituição;
- garantia por meio de um programa institucional diferenciado, ao estudante com necessidades educacionais especiais, de uma política de atendimento a integrantes da comunidade acadêmica;
- incentivo aos docentes quanto à melhoria da capacitação por meio de atividades constantes de atualização e aperfeiçoamento didático pedagógico mediante auxílio para participação em eventos regionais, nacionais ou internacionais;
- incentivo à participação da comunidade acadêmica em órgãos deliberativos e na Comissão Própria de Avaliação - CPA; e
- desenvolvimento de uma organização derivada de uma dinâmica gerada pelo ritmo das transformações sociais, essencial para o desempenho de suas funções junto à sociedade civil organizada.

10.3. Política de Responsabilidade Social da IES

A Faculdade SKEMA está comprometida como instituição com um modelo sustentável de negócios. A IES é gerida de acordo com os valores de excelência, humanismo, diversidade e inovação.

A SKEMA Internacional contribui para o meio ambiente local e o tecido econômico onde quer que seus campi estejam localizados, e não será diferente com relação ao campus de Belo Horizonte.

O posicionamento estratégico da SKEMA Internacional está enraizado na crença de que o mundo econômico futuro precisará de líderes capazes de gerenciar em ambientes multiculturais e de desenvolver modelos gerenciais baseados em desempenho sustentável, por esta razão, a Faculdade SKEMA integra problemas em globalização, responsabilidade corporativa e desenvolvimento sustentável em todos os seus programas, identificando metas e objetivos de aprendizagem.

Todos os alunos da Faculdade SKEMA devem demonstrar uma consciência ética, reconhecer e atuar proativamente diante dos vários tipos de diversidade.

São programas da SKEMA especialmente dedicados a valores de Responsabilidade Social Global e Desenvolvimento Sustentável: Mestrado em Empreendedorismo e Inovação; Bacharelado em Gestão do Meio Ambiente Marinho e Desenvolvimento Sustentável e Mestrado Especializado em Gestão Estratégica do Desenvolvimento Sustentável.

Desta forma, a escola que é focada em seus *stakeholders*, especialmente os alunos e as empresas, coloca uma particular ênfase na ética, na sustentabilidade, em sua responsabilidade corporativa, com uma preocupação específica de gestão em relação ao desenvolvimento econômico, social, científico e cultural de todas as regiões onde atua.

A preocupação da SKEMA Global com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social corporativa foi oficializada com a integração destes temas com sua política global de qualidade onde a meta global é a de “integrar a política de desenvolvimento sustentável com as expectativas dos *stakeholders* em cada território que a SKEMA se encontra”.

Assim, há uma política social e ambiental própria da SKEMA, com indicadores próprios, em que os temas ética, sustentabilidade e responsabilidade social corporativa são integrados aos seus currículos e programas.

A governança da SKEMA inclui o desenvolvimento sustentável, o que aparece em seu plano estratégico e em seus indicadores do Balanced Scorecard.

Ética, responsabilidade e sustentabilidade são, portanto, um componente importante do plano estratégico que é projetado pelos comitês de governança onde a maioria das partes interessadas da escola está representada.

Assim, com relação ao desenvolvimento sustentável e responsabilidade social, contribuição para a comunidade e promoção do comportamento ético, a SKEMA Global criou sua própria política e seus indicadores. No entanto, esta política foi desenvolvida de acordo com estruturas já existentes como o Global Compact, o Princípios para Educação em Gestão Responsável (PRME), o Green Plan ou as certificações ISO.

Desta forma, a Faculdade SKEMA possui objetivos específicos para implantar a educação ambiental e cria um espaço educador sustentável sob o aspecto socioambiental em todos os seus campi; a abordagem curricular apresenta a relação entre a educação ambiental com a justiça social, direitos humanos,

saúde, trabalho, consumo, pluralidade étnica, racial, de gênero, diversidade sexual, superação do racismo e todas as formas de discriminação e injustiça social.

A educação ambiental encontra-se integrada e é tratada com uma abordagem transversal, contínua e permanente, buscando o aprofundamento crítico-reflexivo sem deixar de lado a adequação entre a sua abordagem com a realidade local, o desenvolvimento de material didático-pedagógico, a diversidade, a valorização da pluralidade e das diferenças individuais, sociais, étnicas e culturais dos estudantes, a promoção da cooperação, da solidariedade e do respeito ao meio ambiente.

O diálogo com a comunidade interna e externa e o envolvimento em debates com a comunidade é um dos caminhos escolhidos pela Faculdade SKEMA para o desenvolvimento e produção de conhecimentos sobre condições e alternativas socioambientais locais e regionais e à intervenção para a qualificação da vida e da convivência saudável; para a democratização e o acesso às informações referentes à área socioambiental; a mobilização social e política e o fortalecimento da consciência crítica sobre a dimensão socioambiental, e; a participação individual e coletiva, permanente e responsável, na preservação do equilíbrio do meio ambiente, entendendo-se a defesa da qualidade ambiental como um valor inseparável do exercício da cidadania.

Nas disciplinas, a educação ambiental é tratada de forma direta como conteúdos ou de forma transversal, além da inclusão do tema em projetos de pesquisa, extensão, encontros, semanas, palestras e outras ações próprias da instituição.

É desta forma que a Faculdade SKEMA pretende lidar com a educação ambiental como uma atitude, buscando aplicar a cultura já existente na escola em torno destas ações em toda a comunidade acadêmica.

Diversas foram as ações realizadas pela SKEMA Brasil desde 2019 no âmbito da responsabilidade social conforme mencionadas no quadro apresentado a seguir:

DIVERSIDADE			
Tema	Projeto	Descrição	Instituição
Diversidade social	Bosch Project	Alunos e professores trabalharam junto com estudantes franceses, tunisianos e russos para resolver o desafio da empresa Bosch	SKEMA / FESS RANEPa
Finanças	Scholarship policy	De acordo com critérios econômicos, bolsas concedidas de 20 a 50%.	SKEMA
Handicap	Acessibilidade	Campus e biblioteca adaptados, além do ensino de Libras na graduação.	SKEMA
SATISFAÇÃO E BEM-ESTAR NO TRABALHO			
Tema	Projeto	Descrição	Instituição
Prevenção	Action	Desde o início da pandemia, a Skema distribuiu álcool em gel em todas as salas de aula e departamentos	SKEMA
Prevenção	Action	O trabalho remoto foi implementado para manter as partes interessadas seguras	SKEMA
Voluntariado	Project	O Projeto Brumadinho foi desenvolvido para socorrer a cidade de Brumadinho que foi afetada pelo desastre da barragem em 2019	SKEMA/FDC
Cuidados de saúde (prevenção)	Sessões de meditação, relaxamento e hipnose	Para trazer mais leveza ao dia a dia de todos e aliviar os sintomas de estresse e ansiedade causados pelo trabalho e a pandemia de Covid-19, estará conosco a Dra. Héloise Delavenne, psiquiatra do Centro Psicopedagógico e Inclusivo Skema para sessões de meditação, relaxamento e hipnose	Sessões online na plataforma Teams

Cuidados de saúde (prevenção)	Serviço Médico Psiquiátrico - SKEMA	A SKEMA Campus Belo Horizonte oferecerá, aos interessados, atendimento médico psiquiátrico online com a Dra. Heloíse Delavenne	Sessões online na plataforma Teams
Promoção e prevenção da saúde	Sessões de treinamento online	A partir de 25/08/2020, a SKEMA passou a oferecer treinamentos funcionais para ajudar alunos, professores e funcionários a manterem a saúde da mente e do corpo, durante e após o período de quarentena	Sessões on-line na plataforma Teams
		O técnico Vinícius Lacerda, formado em Educação Física, conduz o treinamento físico todas as terças e quintas-feiras, das 18h às 19h, na plataforma TEAMS	
Promoção e prevenção da saúde	Sessões de treinamento	Ressaltamos que, assim que o Clube Círculo Militar de Belo Horizonte foi liberado para acesso, os treinos foram realizados às terças e quintas-feiras, das 17h30 às 19h30	Clube Círculo Militar de Belo Horizonte
		Alunos e funcionários podem ir ao Clube Círculo Militar de Belo Horizonte às terças e quintas-feiras, das 18 às 20h., para treinar com o técnico Vinicius LACERDA e praticar alguns esportes	
Brigada de incêndio	Segurança e proteção de vidas	A brigada de incêndio é composta por um grupo de 18 funcionários da Instituição treinados para atuar em situações de emergência, prevenindo a propagação do fogo e prestando os primeiros socorros às vítimas	Prevenlife

10.4. Responsabilidade Ambiental

A SKEMA Business School, comprometida com a qualidade acadêmica e responsabilidade social, reconhece a importância crucial da sustentabilidade ambiental no cenário global atual. Buscando alinhar-se com os princípios de desenvolvimento sustentável, a Instituição tem como foco ainda o fortalecimento e aprimoramento das práticas de responsabilidade ambiental no âmbito da Instituição. Assim, o compromisso da Instituição têm os seguintes objetivos:

- i) conscientização e educação ambiental:
 - desenvolver programas educacionais e de conscientização sobre questões ambientais, integrando-as ao currículo acadêmico;
 - promover eventos, seminários e workshops regulares para sensibilizar alunos, professores e funcionários sobre a importância da responsabilidade ambiental;
- ii) eficiência energética e gestão de resíduos:
 - implementar medidas para reduzir o consumo de energia em todas as instalações da SKEMA;
 - estabelecer sistemas eficazes de coleta seletiva e reciclagem de resíduos, promovendo a redução do desperdício e a reutilização de materiais;
- iii) infraestrutura sustentável:
 - investir em tecnologias verdes para otimizar o uso de recursos naturais e minimizar o impacto ambiental das instalações;
- iv) pesquisa e inovação:
 - estimular a pesquisa acadêmica focada em soluções inovadoras para desafios ambientais;
 - incentivar a colaboração interdisciplinar entre Instituições para abordar questões ambientais complexas.

Essas iniciativas exemplificam o compromisso da SKEMA Business School em fomentar uma cultura de responsabilidade ambiental, desempenhando um papel crucial na edificação de um futuro sustentável e equitativo. A participação ativa de toda a comunidade acadêmica é indispensável para o êxito dessas práticas. No quadro a seguir, estão destacadas ações concretas que evidenciam os esforços realizados pela SKEMA:

MEIO AMBIENTE			
Tema	Projeto	Descrição	Instituição/empresa
Redução de plástico	Copos de silicone	Todos os alunos e funcionários da SKEMA receberam um copo de silicone para evitar o uso de copos plásticos	SKEMA
Reciclagem	Reciclagem de lixo	O lixo é separado e encaminhado para a instituição recicladora	SKEMA
Meio-ambiente	Lagoa da Pampulha	Os alunos se voluntariaram para limpar a Lagoa da Pampulha em Belo Horizonte a cada semestre	SKEMA-HOPE
Energia Limpa	Energia Sustentável	Assinatura de energia a partir de fonte renovável e sustentável	BULBE
Consumo de carbono	Climate Collage	Workshop	SKEMA

IMPACTO SOCIAL			
Tema	Projeto	Descrição	Instituição
Laboratório Social	SKEMA Social Ventures Summit	Conferência do Professor Dennys Eduardo sobre Inovação Frugal	SKEMA

10.4.1. Energia limpa e Reciclagem do lixo

A Instituição possui convênio com a empresa Bulbe para o fornecimento de energia sustentável por assinatura. A Bulbe gera energia a partir de fonte renovável e sustentável, com o propósito de universalizar o acesso dos consumidores à energia limpa e mais econômica (<https://bulbeenergia.com.br/>).

A Bulbe mantém fazendas solares que injetam créditos de energia na rede de distribuição. Ao contratar a energia por assinatura, a Instituição aluga as cotas solares. Esses créditos chegam até a Instituição pela rede da concessionária do serviço público de distribuição de energia elétrica de Minas Gerais (CEMIG).

Além de ser sustentável e de fonte limpa, a assinatura para o fornecimento de energia com a Bulbe permite que a SKEMA economize 15% de desconto no valor de sua tarifa de energia.

10.4.2. Recicla.Club

A SKEMA possui parceria com a empresa Recicla.Club - Gestão de Resíduos para coleta seletiva e destinação do lixo descartado na Instituição. A Recicla.Club trabalha com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas - ONU para 2030, cujas metas são:

- ODS 12 - consumo e produção responsáveis;
- ODS 8 - trabalho decente e crescimento econômico;
- ODS 6 - água potável e saneamento;
- ODS 5 - igualdade de gênero.

O modelo de negócios da empresa Recicla.Club (<https://recicla.club/>), primeira *startup* do Brasil de gestão de resíduos por assinatura, consiste na terceirização completa de todo o processo relacionado a resíduos, oferecendo ainda *cashback* às empresas.

Em todos os andares da sede da Instituição há lixeiras de metal para coleta seletiva (plástico, orgânico, metal, papel e vidro), devidamente sinalizadas. A coleta do lixo ocorre sob demanda e a Recicla.Club garante a destinação final ambientalmente correta com a devida certificação.

10.5. Responsabilidade Social no Ensino da SKEMA Brasil

Além das disciplinas, a instituição incluirá o tema nos projetos de extensão, nos projetos de pesquisa, em palestras, encontros, seminários, semanas e outras atividades curriculares em que possam ser desenvolvidos debates, sendo a Faculdade SKEMA comprometida a oferecer condições humanas, materiais e financeiras para execução dos projetos na área.

A Educação das Relações Étnico-Raciais e Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Indígena será trabalhada nas disciplinas de forma direta e de forma transversa. A disciplina História e Cultura do Brasil trabalha o conteúdo diretamente em sua ementa e outras disciplinas trabalham o tema de forma transversal.

A Instituição conta com bibliografia relativa ao tema e inclui, em sua proposta pedagógica e documentos institucionais normativos, objetivos claros de combate ao racismo e às discriminações e de reconhecimento, valorização e respeito das histórias e cultura afro-brasileira e africana, assim como procedimentos para a sua consecução. Há incentivo ao desenvolvimento de práticas investigativas, projetos e produção de materiais que abordam a pluralidade cultural e a diversidade étnico-racial da nação brasileira, bem como sistemas de avaliação da produção acadêmica sobre esta temática.

Na avaliação interna da instituição estão previstos mecanismos de avaliação das ações relacionadas ao tema.

Desde sua criação, a SKEMA Internacional assumiu o desafio de ser uma escola global com vários campi buscando a formação de indivíduos responsáveis, abertos, flexíveis e que têm como foco o respeito pela diversidade.

A IES visa formar profissionais capazes de atuar em uma gestão transcultural e que leva em conta questões de responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável, valores que levarão à criação e manutenção de empresas sustentáveis.

Contribuir para a comunidade está no centro da missão da Faculdade SKEMA que é tornar-se uma comunidade de aprendizagem que transmite conhecimento acadêmico e aplicado a estudantes, empresas e à própria sociedade.

Ao formar estes estudantes, a Faculdade SKEMA busca participar do desenvolvimento das empresas e da competitividade das comunidades onde atua e contribuir para uma transformação social local.

Todo tipo de relacionamento desenvolvido pela SKEMA está de acordo com os seus valores que são o desempenho sustentável, diversidade multicultural e o humanismo.

Quanto à responsabilidade social, a governança da Instituição está comprometida com as seguintes dimensões:

1. responsabilidade educacional: oferta de educação de alta qualidade para seus estudantes. Isso inclui uma abordagem pedagógica inovadora e orientada para a prática, bem como uma ampla variedade de programas de graduação e pós-graduação;
2. responsabilidade econômica: a instituição contribui para o desenvolvimento econômico da região onde está inserida, por meio de ações como a promoção de programas de empreendedorismo, parcerias com empresas locais e a geração de empregos;
3. responsabilidade ambiental: a instituição busca minimizar seu impacto ambiental e promover ações sustentáveis. Isso inclui práticas como redução do consumo de energia, gestão adequada de resíduos e promoção de iniciativas de conservação ambiental dentre outros;
4. satisfação do empregado: métodos de gestão, medição de valor e desenvolvimento pessoal, comunicação, bem-estar, condições de trabalho, gerenciamento de estresse e organização; e
5. promoção da diversidade e da igualdade de oportunidades: eliminação de todas as formas de discriminação.

A SKEMA Global passa regularmente por processos de certificação e acreditação, buscando manter a sinergia entre avaliação e melhoria contínua. Estes processos fazem com que as instituições cumpram suas responsabilidades sociais; definam uma estratégia de desenvolvimento sustentável; analise e desenvolva um processo de melhoria da qualidade, com medição dos resultados. Os principais processos

em que a SKEMA está envolvida são os processos de qualidade ISO, o Plano Verde e a garantia do processo de aprendizagem dentro dos programas acadêmicos.

A Faculdade SKEMA contribuirá para os debates nacionais e internacionais sobre questões sociais locais. A IES sempre estará envolvida com os atores econômicos locais e regionais, sejam empresas, instituições públicas, associações profissionais, comunidades locais e universidades. Participará de grupos de trabalho refletindo sobre temas como biodiversidade, diversidade de gênero, deficiência e consciência social.

Além disso, desenvolve em seus programas problemas que tratam da globalização, responsabilidade corporativa e desenvolvimento sustentável, identificando metas e objetivos de aprendizagem. Todos os alunos da Faculdade SKEMA devem demonstrar uma consciência ética, reconhecer e atuar proativamente diante dos vários tipos de diversidade.

Há, programas internacionais da SKEMA especialmente dedicados a valores de Responsabilidade Social Global e Desenvolvimento Sustentável: Mestrado em Empreendedorismo e Inovação; Bacharelado em Gestão do Meio Ambiente Marinho e Desenvolvimento Sustentável e Mestrado Especializado em Gestão Estratégica do Desenvolvimento Sustentável.

Na Faculdade SKEMA, a Educação em Direitos Humanos será tratada da mesma forma, de acordo com o DNA da SKEMA. A Educação em Direitos Humanos (EDH) estará contemplada nos documentos institucionais, nos modelos de ensino, pesquisa, extensão, gestão, bem como nos diferentes processos de avaliação.

As práticas da Faculdade SKEMA apresentam coerência com os princípios de dignidade humana, igualdade de direitos, reconhecimento e valorização das diferenças e das diversidades, democracia na educação e sustentabilidade socioambiental; a EDH referenda os espaços e as práticas de gestão institucional, calcadas em processos democráticos, participativos e transparentes, na análise crítica da realidade, no contraponto entre diferentes visões como uma riqueza institucional e por meio de um olhar voltado para o enfrentamento das injustiças e das desigualdades.

Estas iniciativas encontram-se incorporadas à cultura da instituição pelo modo de mediação de conflitos, fazendo parte do posicionamento da escola, na forma de lidar e reparar processos de violações por meio de ouvidorias e comissões de direitos humanos, na representação institucional e intervenção social junto às esferas públicas de cidadania.

Os valores da Faculdade SKEMA são incorporados no seu dia a dia em ações visíveis. A governança externa/interna da Faculdade SKEMA é colegiada, democrática; a atuação ética e transparente; a preservação do diálogo interno e a escuta dos stakeholders na tomada de decisão e na melhoria contínua do funcionamento da Escola.

Em seus cursos, diversas disciplinas trabalharão os temas relacionados à Educação para Direitos Humanos de forma transversal. A Faculdade SKEMA pretende lidar com a educação para Direitos Humanos como uma atitude, buscando aplicar a cultura já existente em seu DNA em todos os *campi* existentes.

10.6. Política de Atendimento Aos Discentes

O apoio aos estudantes é extremamente importante na Faculdade SKEMA, pois tem um impacto significativo na experiência dos estudantes e em seu sucesso acadêmico e profissional.

A seguir apresentamos algumas das principais razões pelas quais o apoio aos discentes é essencial na Instituição:

- sucesso acadêmico: contribuir para o sucesso dos estudantes nos estudos. Isso inclui orientação acadêmica, tutoria, nivelamento, apoio para desenvolver habilidades de estudo e aconselhamento para lidar com dificuldades pessoais que possam afetar seu desempenho acadêmico;
- retenção e conclusão do curso: melhorar as taxas de retenção e conclusão do curso. Quando os estudantes se sentem apoiados e envolvidos na Instituição, são mais propensos a permanecer na instituição e concluir seus cursos;
- bem-estar emocional: lidar com o estresse e outros desafios emocionais que possam afetar o bem-estar dos estudantes. A instituição pode fornecer serviços de aconselhamento, terapia e outras formas de apoio emocional para ajudar os estudantes a lidar com problemas pessoais e acadêmicos;
- preparação para a carreira: o apoio aos discentes também pode ajudar a prepará-los para a carreira após a formatura. A instituição pode oferecer serviços de orientação profissional, encaminhamento para estágios e oportunidades de *networking* para ajudar os estudantes a se preparar para o mercado de trabalho; e
- engajamento na comunidade: o apoio aos discentes ajuda a envolver os estudantes na vida da comunidade acadêmica e na comunidade em geral. Isso pode incluir programas de voluntariado, atividades extracurriculares e outras oportunidades de envolvimento que podem melhorar a experiência dos estudantes e sua conexão com a Instituição.

Em resumo, o apoio aos discentes é fundamental para o sucesso dos estudantes e para o sucesso da instituição como um todo. É importante que as instituições de educação superior invistam em programas e serviços que apoiem os estudantes e os ajudem a alcançar seu potencial acadêmico e profissional.

Os programas de apoio aos estudantes da Faculdade SKEMA têm por objetivo orientar e estimular os estudantes para que desenvolvam seu potencial criativo e suas capacidades da melhor forma, buscando a formação de um futuro profissional mais seguro, mais expressivo e que relacione os conhecimentos adquiridos com a realidade envolvida em seu contexto social e profissional. Dessa forma, os estudantes dispõem de:

a) Apoio Psicopedagógico:

A Faculdade SKEMA oferece suporte aos seus estudantes por profissional especializado para ajudar a desenvolver potencialidades e habilidades cognitivas, emocionais e sociais, fatores que são importantes para o aprendizado e o desempenho escolar.

Dessa forma, o apoio psicopedagógico se dá nas seguintes condições:

- ✓ na avaliação e acompanhamento dos estudantes com baixo rendimento acadêmico;
- ✓ no apoio com as atividades escolares para estudantes que apresentam dificuldades ocasionais;
- ✓ no apoio aos problemas de aprendizagem, de forma individual ou coletiva, oferecendo suporte necessário para um melhor aproveitamento no processo de ensino-aprendizagem. Na

mediação de situações que envolvam o relacionamento do estudante com os demais profissionais da Instituição; e

- ✓ no atendimento a estudantes com problemas psicoafetivos ou encaminhados pelos docentes por alteração de comportamento.

O Regulamento encontra-se disponível para a comunidade acadêmica e nos documentos da Instituição.

b) Nivelamento:

O nivelamento em um curso superior é de grande importância, pois permite que os estudantes tenham uma base sólida nas disciplinas fundamentais que são necessárias para acompanhar o restante do curso. Essa base é essencial para o desenvolvimento acadêmico, já que as disciplinas iniciais são muitas vezes pré-requisitos para outras matérias mais avançadas.

Além disso, o nivelamento ajuda a nivelar o conhecimento entre os estudantes, principalmente quando há diversidade no perfil dos estudantes, como aqueles provenientes de diferentes regiões geográficas, escolas ou países. Dessa forma, o nivelamento pode ser uma ferramenta importante para democratizar o acesso à educação superior e permitir que mais pessoas tenham oportunidades iguais de sucesso acadêmico.

Por fim, o nivelamento também contribui para a melhoria da qualidade da educação superior, ao assegurar que os estudantes tenham o conhecimento adequado para acompanhar o curso, o que pode aumentar o desempenho acadêmico e a retenção dos estudantes na instituição.

A Faculdade SKEMA irá oferecer um curso de nivelamento em Língua Portuguesa, que poderá ser ministrado em parceria com instituições conveniadas. Além disso, a SKEMA também oferecerá disciplinas em outras línguas estrangeiras, como Francês e Mandarim, para os estudantes. Em relação aos cursos de nivelamento em matemática e tecnologia, a disponibilidade dependerá da demanda dos estudantes.

As atividades de nivelamento a serem ofertadas pela Instituição constarão nos respectivos Projetos Pedagógicos dos cursos.

c) Monitoria:

A monitoria é uma modalidade de ensino-aprendizagem vinculada às necessidades de formação acadêmica do estudante e oferecida em uma ou mais disciplinas afins dos cursos de graduação. A monitoria tem por finalidade:

- ✓ ampliar e enriquecer a participação do aluno na vida acadêmica;
- ✓ incentivar a melhoria do processo ensino-aprendizagem em determinada disciplina, fortalecendo a relação professor-aluno;
- ✓ favorecer o desenvolvimento de atividades de reforço escolar, visando a o aprimoramento do estudante e a superação de problemas de reprovação, evasão e falta de motivação;
- ✓ gerar condições de aperfeiçoamento do processo de formação do futuro profissional;
- ✓ possibilitar o aprofundamento teórico-prático e o desenvolvimento de competências e habilidades pertinentes à atividade do magistério;

- ✓ permitir vivência pedagógica, contribuindo para a formação do aluno-monitor, visando docência na educação superior.

A monitoria será ofertada sob demanda e contará com Edital para seleção dos estudantes.

d) Apoio Financeiro:

Bolsas para estudantes (não acumulativas):

- ✓ desconto promocional, de acordo com os critérios da Instituição;
- ✓ 20% de desconto para funcionários e familiares de primeiro grau;
- ✓ conforme convenção coletiva do Sindicato dos Auxiliares da Administração Escolar - SAAE/MG e Sindicato dos Professores - Sinpro.

A concessão de bolsas podem variar conforme o contexto econômico e social, o planejamento financeiro da IES, mediante aditamento e regra própria.

e) Organização estudantil:

A representação estudantil está assegurada no Regimento da Faculdade SKEMA e tem por objetivo promover a cooperação entre gestores, professores e estudantes ao longo das atividades acadêmicas para o aprimoramento da oferta educacional.

O Corpo discente dos cursos tem representação, com direito a voz e voto, na forma do Regimento, no Colegiado de Curso e no Conselho Superior da Faculdade.

O órgão de representação estudantil é o Clube SKEMA. O Clube é organizado e mantido pela contribuição de estudantes regulares e egressos, com o apoio da Faculdade SKEMA.

f) Núcleo de Carreira (Talent & Career):

Compete ao Núcleo de Carreiras orientar estudantes e ex-estudantes de graduação e pós-graduação a desenvolverem suas carreiras de forma completa, traçando metas e objetivos profissionais. O Núcleo de Carreiras desenvolve as seguintes atividades: workshops sobre profissões e tendências; programas de preparação para o mercado de trabalho; eventos de relacionamento com as empresas; encontros com headhunters; relacionamento direto com empresas para auxiliar o ingresso de estudantes e ex-estudantes no mercado de trabalho; atendimentos individualizados a estudantes e ex-estudantes; divulgação de oportunidades para os programas de estágio e de trainee, encaminhamento de currículos de estudantes e ex-estudantes, de acordo com o perfil solicitado pelas empresas.

Os estudantes são acompanhados por profissional da SKEMA para orientação e desenvolvimento da carreira ou trajetória profissional, por meio da plataforma YEP. Há empresas cadastradas e estas possuem um hotsite na plataforma.

Os estudantes contam ainda com a seguinte rede network:

- ✓ Rede Alumni: 45.000 usuários;
- ✓ LinKedin: 280 empresas mundiais;
- ✓ Global virtual job fair - feira global virtual de trabalho onde os estudantes se cadastram para aproveitar as ofertas de emprego das empresas.

O regulamento do setor encontra-se disponível para a comunidade acadêmica e nos documentos institucionais.

g) Relações e Parcerias com a Comunidade - Estágio

A SKEMA estabelece relações e parcerias com diversos agentes e organizações na sociedade. Essas relações e parcerias estimulam a integração entre teoria e prática, necessárias para a formação dos acadêmicos. Assim, a integração com os setores produtivos permite o desenvolvimento dos estudantes como técnicos qualificados, éticos e capazes de contribuir para o crescimento e a perenidade das organizações produtivas. A integração com a sociedade permite a formação de cidadãos capazes de intervenção e construção de uma sociedade com instituições sadias e cada vez mais aperfeiçoadas.

A IES buscará interagir com o ambiente acadêmico, científico, produtivo e cultural, visando à socialização do saber produzido e à interação com o desenvolvimento científico e tecnológico detido por outras instituições.

h) Internacionalização

A SKEMA Business School é uma instituição de educação superior com uma forte orientação internacional, que busca oferecer aos seus estudantes uma formação de alta qualidade, global e interculturalmente orientada, portanto, a internacionalização é um dos pilares fundamentais da missão da SKEMA, e se reflete em várias dimensões da sua atuação, incluindo:

- ✓ campi internacionais: a instituição possui campi em diferentes países ao redor do mundo, incluindo França, Brasil, China, África do Sul e Estados Unidos. Isso permite aos estudantes estudar em diferentes contextos culturais e geográficos e ter uma perspectiva global em sua formação;
- ✓ programas internacionais: ampla variedade de programas de graduação e pós-graduação com uma forte dimensão internacional, incluindo programas de dupla graduação, programas de intercâmbio, programas de verão e programas de MBA. Esses programas permitem aos estudantes obter uma formação global e diversificada, com a possibilidade de estudar em diferentes locais ao redor do mundo;
- ✓ corpo docente internacional: corpo docente qualificado e diversificado, composto por professores e pesquisadores de diferentes países e origens culturais. Isso permite aos estudantes ter acesso a uma variedade de perspectivas e abordagens acadêmicas, enriquecendo sua formação e preparando-os para atuar em um ambiente global;
- ✓ parcerias internacionais: parcerias estratégicas com diversas instituições de educação superior e organizações empresariais em diferentes países, o que permite aos estudantes ter acesso a uma ampla rede de contatos e oportunidades de colaboração e aprendizado;
- ✓ enfoque intercultural: valorização da diversidade cultural e incentivo ao diálogo intercultural e a compreensão mútua entre seus estudantes, professores e funcionários. Isso se reflete em várias iniciativas, incluindo a promoção de eventos culturais, a organização de atividades extracurriculares e a inclusão de temas interculturais em sua grade curricular.

Dessa forma, a internacionalização é uma parte essencial da experiência de formação na SKEMA, oferecendo aos estudantes a oportunidade de desenvolver habilidades e competências globais e interculturais fundamentais para o sucesso em um mercado de trabalho cada vez mais globalizado.

Os processos de internacionalização na Faculdade SKEMA são condizidos pelo Student Office.

A internacionalização está prevista em norma interna específica.

i) Student Office

O *Student Office* é o setor responsável pelo atendimento, direcionamento e acompanhamento das demandas dos estudantes desde o momento em que ingressam na Faculdade SKEMA até a conclusão do curso.

Os colaboradores do setor também desempenham papel importante na execução e operacionalização dos cursos da Faculdade SKEMA e oferece suporte ao corpo docente e à coordenação dos cursos..

Entre as atividades desempenhadas pelo setor, estão:

- prestar atendimento, direcionar e acompanhar as demandas de estudantes brasileiros e estrangeiros matriculados nos programas da SKEMA no Brasil;
- engajar-se em iniciativas para a promoção internacional do campus no Brasil, incluindo a apresentação da estrutura e oportunidades da unidade a candidatos estrangeiros;
- planejar e organizar eventos e atividades extracurriculares, como esportes e projetos sociais;
- oferecer suporte às associações estudantis, auxiliando na realização de seus eventos e atividades;
- elaborar, atualizar e divulgar informações essenciais para estudantes e professores, incluindo manuais, guias informativos, retorno às aulas, agenda cultural, eventos, treinamentos e notícias;
- auxiliar estudantes brasileiros e estrangeiros em todo o processo de mobilidade acadêmica, desde a obtenção de visto e moradia até o Registro Nacional de Estrangeiros (RNE), compra de passagens e suporte para alunos não franceses na obtenção de visto de retorno à França;
- oferecer suporte a alunos em questões pessoais, como agendamento de consultas médicas, informações sobre vacinas, assistência em casos de furto e encaminhamento para atendimento no NPI;
- manter um diálogo próximo com os estudantes, aconselhando-os e estabelecendo uma relação de confiança para identificar e solucionar eventuais problemas ao longo do semestre;
- gerenciar a operacionalização dos programas acadêmicos no Brasil, incluindo a elaboração de horários, distribuição e organização das salas de aula (e/ou links para aulas on-line) e fornecimento de materiais, licenças e impressões solicitados pelos professores;
- planejar e coordenar o processo de escolha de disciplinas optativas/eletivas;
- realizar a divisão das turmas, conforme a necessidade;
- planejar e organizar a aplicação das provas;
- organizar o processo de avaliação das disciplinas;

- oferecer suporte logístico a professores estrangeiros, incluindo passagens, reservas de hotel e transporte;
- organizar atividades extracurriculares, bem como a semana de orientação e integração;
- receber e dar suporte a estudantes e professores estrangeiros;
- organizar e acompanhar o processo de escolha dos representantes de turma;
- organizar e participar das reuniões com os representantes de turma, de conselhos de disciplina, do comitê acadêmico (validação das notas de cada semestre) e do júri de diplomação (validação do programa); e
- identificar necessidades e apoiar na contratação de serviços externos, como transporte, locação de equipamentos, espaços e alimentação.

A equipe do *Student Office* é formada por profissionais bilíngues qualificados para oferecer suporte eficiente e personalizado aos estudantes.

j) Secretaria Acadêmica

A Secretaria tem a função de realizar as atividades de apoio e registro acadêmicos, cabendo-lhe a regularidade de admissão/matricula à emissão e o registro de certificados e diplomas, o arquivo, o cadastro, controle e a digitalização dos dados acadêmicos referentes aos alunos acadêmica, e dos documentos acadêmicos e registro e controle de Secretaria da regularidade dos cursos ofertadas pela Instituição, nos termos de seu regulamento.

O setor é o responsável pelos processos e serviços acadêmicos como matrícula e rematrícula, emissão de declarações parciais, históricos, análise de protocolos acadêmicos, etc. É também responsável pelas solicitações e emissão dos documentos de conclusão, como declarações, atestados, certificados e diplomas. O setor também apoia nos eventos de colação de grau, emitindo as atas e fornecendo as informações dos prováveis formandos.

A Secretaria conta com o sistema de gestão acadêmica TOTVS, com os módulos integrados a partir do processo seletivo. Compilado ao sistema de acervo digital, otimizando as demandas de registro e controle acadêmico para o devido atendimento ao aluno.

A Secretaria acadêmica possui regulamento próprio disponível na IES para consulta.

k) Biblioteca

A biblioteca dispõe de um rico acervo digital, com livros, revistas, jornais, CDs, DVDs e dissertações. O acervo encontra-se informatizado por meio dos Sistemas SKEMA LEARN e Minha Biblioteca sem restrição de acesso, possibilitando aos usuários respostas e atendimentos ágeis e precisos em suas pesquisas. O acervo físico consagra exemplares clássicos da área do conhecimento. A biblioteca é a responsável pelo repositório de trabalhos acadêmicos dos estudantes e professores. O setor conta com a liderança de bibliotecária devidamente registrada no CRB.

l) Estímulo à permanência

A permanência de estudantes ocorrerá em primeiro lugar, pela identificação com um projeto institucional e um empreendimento econômico e social voltado para a qualidade e suportado por medidas coerentes, que oferecem ótimas condições de trabalho e aprendizagem com alto desempenho.

São algumas destas condições: autonomia e prática de equipe acadêmica; docentes disponíveis; infraestrutura adequada; biblioteca atualizada e com serviços; recursos para o desenvolvimento da iniciação científica e projetos de extensão; metodologia de ensino capaz de atender às suas expectativas; oportunidades acadêmicas diferenciadas.

Para a identificação das causas de evasão dos estudantes, são consideradas as seguintes possibilidades:

- ✓ causa acadêmica: relacionada a uma preparação inadequada para atender às demandas acadêmicas do curso; desinteresse pelo conteúdo ou método do curso;
- ✓ causa motivacional: atritos dos estudantes relacionados ao baixo nível de comprometimento com a Faculdade em geral ou com os colegas; percepção de irrelevância da experiência acadêmica;
- ✓ causas psicossociais: fatores sociais; questões emocionais;
- ✓ causas financeiras: incapacidade de arcar com o custo total da Faculdade; percepção de que o custo não justifica os benefícios.

Para neutralizar as causas da evasão a Faculdade estabelece ações de retenção cujo objetivo é o de manter o aluno envolvido com a sua formação. A estratégia é a de estreitar o relacionamento com o aluno ao ponto de oferecer um serviço customizado de acompanhamento acadêmico, estágio supervisionado e orientação para sua inclusão no mercado de trabalho.

A implementação dessas ações prevê um conjunto de programas eficazes que:

- ✓ sejam focados e movidos por uma preocupação genuína com as necessidades e o bem-estar dos estudantes, e não por conveniências institucionais ou interesses de professores e funcionários;
- ✓ sejam deliberadamente concebidos com base em princípios fundamentados na investigação da aprendizagem efetiva e no desenvolvimento do estudante: validação pessoal, envolvimento ativo, integração social e propósito pessoal;
- ✓ ofereçam atendimento personalizado para atender às necessidades específicas de diferentes perfis de estudantes;
- ✓ tratam o estudante de forma integral, abordando todos os fatores acadêmicos e não acadêmicos que influenciam seu sucesso;
- ✓ Incentivem parcerias entre diferentes unidades organizacionais da instituição, permitindo que trabalhem de forma complementar e interdependente, criando sinergias que aumentam o impacto positivo sobre o sucesso do aluno;
- ✓ Sejam apoiados e orientados por dados de avaliação (quantitativos e qualitativos), utilizados para demonstrar o valor dos programas e para promover melhorias contínuas ou o alinhamento da qualidade dos mesmos.

Inicialmente propõe-se o seguinte conjunto de ações para o acompanhamento dos novos estudantes (primeiro ano):

- ✓ semana de acolhimento;
- ✓ orientações especiais personalizadas;
- ✓ comunicação do projeto pedagógico, normas e valores da IES; e

- ✓ integração dos estudantes.

Os serviços de retenção utilizarão metodologias especiais e recursos tecnológicos para o envolvimento de estudantes, dentre as quais se destacam:

- ✓ projetos acadêmicos, econômicos e sociais para discentes;
- ✓ monitoria;
- ✓ gestão de aprendizagem;
- ✓ atendimento psicopedagógico;
- ✓ assessoria financeira;
- ✓ redes de relacionamento web; e
- ✓ ambientes virtuais de aprendizagem, dentre outros.

m) Acesso dos estudantes a equipamentos de informática

Estão disponíveis para os estudantes da SKEMA, laboratórios de informática com estações de uso individual e na área de estudos da Biblioteca, com equipamentos de alta tecnologia conectados à internet com banda larga e softwares necessários para o desenvolvimento das disciplinas de cada curso.

Os computadores possuem processador Intel Core i5, 4Gb memória RAM, 500Gb HD, com Pacote office.

O prédio dispõe de impressoras, com máquinas de alta tecnologia e profissionais qualificados para atender as demandas dos estudantes.

A IES tem uma equipe de suporte a Informática contratada para atendimento aos colaboradores, corpos docente e discente, no tocante à acesso, instalação e manutenção de equipamentos, conforme descrito no indicador recursos de tecnologia deste PDI.

n) Red Book (Manual de Gestão de Crises)

O Red Book (Manual de Gestão de Crises) foi elaborado pela SKEMA para orientar ações em situações de emergência, crise ou desastre que possam afetar a integridade da empresa, seus colaboradores, estudantes e outras partes interessadas. O objetivo do Red Book é estabelecer procedimentos e protocolos claros que permitam à Faculdade lidar de forma eficiente e eficaz com situações críticas, minimizando os danos e protegendo a reputação da Instituição.

O Manual geralmente inclui informações sobre como identificar uma crise, quem deve ser notificado, como avaliar e gerenciar os riscos, como mobilizar os recursos necessários, como comunicar-se com as partes interessadas e como avaliar o impacto da crise nas operações da Instituição.

O Red Book encontra-se disponível na Instituição para consulta de todos os funcionários.

o) Comitê de Privacidade e Proteção de Dados

O Comitê de Privacidade e Proteção de Dados da SKEMA foi instituído internamente para zelar pela governança e boas práticas em relação à privacidade e proteção de dados de toda a Comunidade Acadêmica, em consonância com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei n.º 13.709/2018).

O Comitê de Privacidade e Proteção de Dados da SKEMA foi constituído por um grupo de profissionais responsáveis por garantir que a Instituição esteja em conformidade com as leis e regulamentos

de privacidade e proteção de dados em vigor. Esse comitê é composto por membros de diferentes departamentos da Faculdade, incluindo representante jurídico, de segurança da informação, de tecnologia da informação, de recursos humanos e de marketing, de atendimento e do regulatório.

As principais responsabilidades do comitê incluem garantir que a organização esteja em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis de proteção de dados, estabelecer e revisar políticas e procedimentos de privacidade, monitorar a conformidade com essas políticas e procedimentos e gerenciar incidentes de privacidade e segurança da informação. Além disso, o comitê também será responsável por educar e conscientizar os funcionários da organização sobre a importância da privacidade e proteção de dados.

10.7. Política de Acompanhamento dos Egressos

As transformações significativas nos processos produtivos pelas quais passa a humanidade e a velocidade na dinâmica social e cultural sinalizam a necessidade de constante atualização dos profissionais em todos os segmentos da sociedade. Nesse sentido, as instituições de educação superior devem incluir, em suas metas, mecanismos para estudo das demandas profissionais. Um desses mecanismos é a política de acompanhamento de egressos e a observação de sua inserção no mercado de trabalho.

Nesse sentido, a SKEMA busca alternativas capazes de influenciar no campo de atuação dos profissionais que ele forma, não só através do ensino como também por meio da produção de conhecimento sobre a realidade na qual esses profissionais atuarão e sobre as formas e procedimentos para realizar essa atuação em âmbito nacional e internacional. Dessa maneira, avalia continuamente os resultados sociais de sua atividade, entendendo que o planejamento de um currículo de curso pode, com essas condições, ser continuamente reorientado para a obtenção de resultados sociais significativos, visando garantir o atendimento às exigências mercadológicas, para que o egresso possa ser absorvido no seu campo profissional. Avaliar o que ocorre fora do ensino escolar e depois dele, nesse sentido, pode auxiliar na obtenção de maior clareza sobre como a escola - especialmente a Instituição - está contribuindo na resolução dos problemas sociais, na sua manutenção ou no seu aumento.

O processo de formação acadêmica nos cursos de graduação leva a algum tipo de exercício profissional de modo gradual, desde o início do curso. É preciso constituir em objeto de estudo a relação entre aquilo que é feito durante o curso e o que é realizado por esse estudante após sua saída do curso e ingresso no mercado de trabalho. O curso determina o perfil profissional do concluinte que foi construído, mas também sofre as influências dos profissionais por intermédio dos estudantes. É evidente a influência da qualidade de um curso na vida profissional de um egresso, mas é preciso lembrar que a imagem do curso também vai ser refletida no sucesso ou insucesso do mesmo.

O ex-aluno possuirá dois tipos de informações imprescindíveis à avaliação do ensino, a partir de dados externos à SKEMA: a formação acadêmica (o que ele diz e faz é uma das melhores evidências sobre os resultados do ensino) e o exercício profissional (quem o realiza é o próprio ex-aluno).

Os egressos avaliam as atividades de iniciação científica, de extensão, monitoria e o que lhes foi exigido durante o curso e as atividades práticas. Avaliarão, ainda, a estrutura física da Instituição e opinam sobre a contribuição dos estudos realizados na Instituição para a sua entrada no mercado de trabalho e o seu sucesso profissional. Nesse sentido, os ex-alunos poderão destacar a contribuição dada pelo curso para a reflexão sobre a realidade e o desenvolvimento de competências.

A Faculdade SKEMA prevê, no seu PDI, como uma de suas metas, a utilização da Plataforma SKEMA Alumni, programa de acompanhamento de egressos através de uma rede internacional, disponível nos *campi* da SKEMA para os seus egressos (graduação e pós-graduação), com foco principal na inserção profissional do egresso e sua participação na vida da Instituição. Atualmente o Alumi possui o registro de mais de 45.000 usuários. Busca-se dessa forma, atender às diretrizes da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) no que refere às políticas de avaliação dos estudantes, focalizando como ponto principal a inserção profissional do egresso e a sua participação na vida da Instituição.

A Plataforma **SKEMA Alumni** é uma ferramenta robusta que promove a conexão e o crescimento dos ex-alunos da SKEMA, além de fortalecer o vínculo com a instituição ao longo de suas carreiras. A plataforma Alumni é um espaço exclusivo para ex-alunos, onde é possível recriar conexões, compartilhar experiências e expandir oportunidades de negócios. Além de traçar as trajetórias dos egressos, a plataforma irá estimular o estabelecimento de redes de contato para mentorias, estágios e empregos.

A política de egressos tem por objetivos:

- manter e ampliar a rede de relacionamento entre os acadêmicos, consolidando os laços de amizade e abrindo oportunidades para o futuro;
- arrecadar recursos para desenvolver ainda mais a Faculdade, tornando-o parcialmente independente de mensalidades. Esta arrecadação ocorrerá por meio de um conjunto de benefícios que se constituirão em ganhos reais para os egressos.

Esta política inicia-se desde o primeiro dia em que o estudante entra para a Faculdade e já nasce com algumas ações:

- ✓ apoio logístico e promoção para a realização de reuniões empresariais nas dependências do campus;
- ✓ apoio logístico e promoção de reuniões anuais dos egressos;
- ✓ acompanhamento da carreira do estudante;
- ✓ convites para palestras sobre diversos temas;
- ✓ acesso gratuito ao ambiente virtual de aprendizagem e a conteúdos organizados para as novas turmas;
- ✓ participação em redes virtuais;
- ✓ cursos de atualização e aprofundamento para egressos, com condições de pagamento diferenciadas;
- ✓ clube de benefícios: apoio para o desenvolvimento de novos negócios, pesquisas, incubadora e assessoria;
- ✓ mentoria: egressos como mentores de estudantes em curso.

A SKEMA Alumni é uma rede fechada e internacional, disponível nos *campi* da SKEMA dispondo dos seguintes serviços:

- ✓ encontros e intercâmbio;
- ✓ apoio ao desenvolvimento profissional de seus graduados;
- ✓ oportunidades de emprego;
- ✓ área de recrutamento;
- ✓ diretório de ex-alunos;
- ✓ *coaching one-to-one*: com orientação profissional e personalizada para impulsionar a carreira dos estudantes SKEMA;
- ✓ serviços de carreira, *coaching* e apoio;
- ✓ entrevista independente gratuita com o *careers manager*;
- ✓ pacotes de gestão de carreira;

- ✓ pacotes *manager*;
- ✓ pacotes empreendedores;
- ✓ workshops de grupo;
- ✓ gerenciamento de projetos; e
- ✓ gestão de recursos humanos.

A SKEMA Alumni é uma rede internacional cuja plataforma está disponível no site institucional para todos os *campi*. Esse espaço é voltado para:

- ✓ graduados da Instituição;
- ✓ estudantes ingressantes na pós-graduação;
- ✓ doadores;
- ✓ empregadores; e
- ✓ captadores de novos estudantes.

Esse sistema permite que os graduados da SKEMA permaneçam conectados e fortalecidos, promovendo uma comunidade de apoio mútuo, troca de conhecimento e crescimento contínuo.

10.8. Comunicação da SKEMA com as Comunidades Interna e Externa

A Faculdade possui canais de comunicação externa utilizada para transmitir a imagem da Instituição para o seu público-alvo como forma de dar publicidade aos seus serviços prestados e os canais de comunicação interna que por objetivo simplificar e organizar as relações no seu próprio ambiente de trabalho.

A Instituição entende que a comunicação interna e externa são fundamentais para o sucesso da sua missão educacional. A comunicação interna se refere à troca de informações entre os membros da instituição, enquanto a comunicação externa é direcionada ao público externo, incluindo estudantes, pais, professores, empresas e a comunidade em geral. Ambas as formas de comunicação são cruciais para a reputação e imagem da instituição.

A seguir, apresentamos algumas das principais razões pelas quais a comunicação interna e externa são importantes na Instituição:

- atração e retenção de estudantes: a comunicação externa pode ser usada para atrair novos estudantes e manter os atuais informados sobre as atividades e eventos da instituição. A comunicação interna, por sua vez, pode ajudar a manter os funcionários e professores engajados e motivados, o que pode levar a uma melhor experiência do estudante;
- reputação da instituição: a comunicação externa é uma forma de gerenciamento de reputação, pois permite que a instituição transmita seus valores, missão e realizações para o público em geral. A comunicação interna pode ajudar a garantir que todos os membros da instituição estejam cientes das políticas e objetivos da instituição, o que pode ajudar a manter uma cultura organizacional positiva;

- relações com a comunidade: a comunicação externa pode ajudar a instituição a construir e manter relações com a comunidade local, incluindo empresas e organizações. A comunicação interna pode ajudar a garantir que todos os membros da instituição estejam cientes das políticas e objetivos da instituição, o que pode ajudar a manter uma cultura organizacional positiva;
- crescimento e desenvolvimento: a comunicação interna e externa podem ajudar a instituição a identificar áreas de oportunidade e a implementar mudanças positivas. A comunicação interna pode ajudar a garantir que todos os membros da instituição estejam cientes das políticas e objetivos da instituição, o que pode ajudar a manter uma cultura organizacional positiva; e
- resultados acadêmicos: a comunicação interna pode ajudar a criar um ambiente positivo para o aprendizado e a pesquisa, permitindo que os professores e funcionários compartilhem informações e ideias. A comunicação externa pode ajudar a instituição a criar parcerias acadêmicas e oportunidades de colaboração.

Em resumo, a comunicação interna e externa são essenciais para o sucesso de uma instituição de educação superior. Elas permitem que a instituição atraia e retenha estudantes, gerencie sua reputação, construa relacionamentos com a comunidade, cresça e se desenvolva e alcance resultados acadêmicos positivos.

A Instituição dispõe dos seguintes mecanismos/suporte para a comunicação interna e externa:

Comunicação externa:

- | | |
|---------------------|------------------------------|
| ✓ Facebook; | ✓ LinkedIn; |
| ✓ Instagram; | ✓ WhatsApp; |
| ✓ E-mail Marketing; | ✓ Rádio; |
| ✓ Youtube; | ✓ Mídia <i>Out of Home</i> ; |
| ✓ X; | ✓ TikTok; |

Comunicação interna:

- | | |
|---------------------|---------------------------------|
| ✓ E-mail marketing; | ✓ Cartazes; |
| ✓ Telefone; | ✓ Apoio Psicopedagógico - KARE; |
| ✓ Portal do Aluno; | ✓ TV Corporativa; |
| ✓ CPA; | ✓ Portal do Professor; |
| ✓ Ouvidoria. | |

11. PARCERIAS

Para a implantação e execução das propostas de ensino-aprendizagem, a IES já conta com várias empresas e Instituições para cooperações e parcerias, conforme relacionadas a seguir:

- Aliança Francesa - esta parceria tem por objetivo facilitar o estudo do idioma francês aos estudantes e funcionários da SKEMA;
- Fundação Dom Cabral - FDC;
- Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SEDECTES) – Parceria entre a SEDECTES e a Faculdade SKEMA que, por meio de Startups e Empreendedorismo de Desenvolvimento de Ecossistemas (SEED), promoverá e incentivará a operação em estudos de gestão e outros, dependendo do seu interesse mútuo;
- SNEF BRASIL - Parte do Grupo SNEF, líder independente francês e referência nos setores de energia, processos industriais, telecomunicações e tecnologia da informação, projeta, desenvolve e integra soluções multitécnicas. A parceria com o SKEMA visa o desenvolvimento de projetos de recrutamento e estágio; projetos de formação / treinamento profissional; projetos de desenvolvimento em pesquisa; projetos pedagógicos; projetos de comunicação corporativa e institucional e projetos comerciais;
- VINCI Energies Brasil - Parte do grupo VINCI, um player global em concessões e construções que emprega mais de 194.000 pessoas em 100 países. Está presente em 53 países, incluindo 30 fora da Europa, com um efetivo de 69.400 colaboradores e um volume de negócios em 2017 de 10,8 bilhões de euros. Graças à sua rede de 1.600 Unidades de Negócios, a VINCI Energies é hoje uma liderança na Europa e no mundo na área de energia e serviços de tecnologia da informação. A parceria com o SKEMA visa oferecer oportunidades para recrutamento de estagiários e jovens graduados;
- Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior - ABMES;
- Universidade Tuiuti do Paraná - UTP (registro de diplomas);
- Ministério Público Federal - MPF;
- Associação Comercial e Empresarial de Minas (ACMINAS) - Contribuir para a internacionalização de Belo Horizonte e receber estudantes da SKEMA para promover ações conjuntas no âmbito do projeto Internacionaliza BH;
- Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG);
- Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR;
- Orquestra Filarmônica de Minas Gerais;
- Council Learning Assistance and Developmental Education Associations (CLADEA);
- Ciências Médicas de Minas Gerais (CMMG) - FELUMA;
- Câmara de Comércio França-Brasil (CCIFB - MG);
- Associação Brasileira de Educação Internacional (FAUBAI);
- Câmara de Comércio França-Brasil (CCIFB - SP);
- Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG);

- Universidade de São Paulo (USP);
- Banco Central do Brasil (BCB).

A Faculdade SKEMA formalizou todas as suas parcerias por meio de contratos assinados e disponíveis em sua sede. Para ciclo vigente, a Instituição planeja investir no crescimento de novas parcerias, além das já estabelecidas anteriormente.

Para a mobilidade, além dos seus próprios *campi*, a SKEMA possui um portfólio de 180 parcerias acadêmicas em mais de 50 países e 19 acordos internacionais.



SKEMA (2023).

12. INFRAESTRUTURA

A infraestrutura do prédio da SKEMA Business School está projetada para oferecer um ambiente moderno, funcional e inovador, que atende às necessidades acadêmicas e administrativas de estudantes, professores e funcionários. Localizado em uma região estratégica, o campus conta com espaços cuidadosamente planejados para proporcionar conforto e eficiência no dia a dia.

A SKEMA se destaca por sua infraestrutura física moderna e bem planejada, que suporta diversas atividades acadêmicas e administrativas, oferecendo um ambiente propício ao aprendizado e à pesquisa. Localizado em um edifício de 10 andares (5.500 m²), o campus foi concebido para maximizar o uso eficiente do espaço, atendendo às necessidades específicas de seus estudantes, professores e funcionários. Cada ambiente foi projetado para otimizar a funcionalidade e acessibilidade, promovendo uma experiência educacional integrada e fluida. Cabe ressaltar que cada andar do prédio é identificado com o nome de uma cidade mineira, escolhido democraticamente por meio de consulta à comunidade acadêmica. Essa escolha reforça o senso de pertencimento e a identidade da SKEMA com o estado em que atua. A seguir, apresentamos uma descrição detalhada dos ambientes disponíveis em cada andar do edifício:

(continua)

Andar	Ambiente
Garagem	--
Subsolo (Uberlândia)	Almoxarifado
	Área de convivência
	ARS (depósito de lixo)
	Biblioteca
	Co-working
	DML (limpeza)
	Lanchonete (trailer)
	Sala de Amamentação
	Vestiários (funcionários)
Térreo (Belo Horizonte)	Depósito
	Estúdio de Gravação
	Estúdio (Podcast)
	Núcleo de Educação a Distância - NEaD
	NPJ & SKEMA Júnior (inclusive com sala de reunião 1.0)
	Recepção/Portaria
1º Pavimento (Diamantina)	Cantina (espaço de livre acesso)
	Sala 01 A
	SKEMA Ventures
	Terraço
2º Pavimento (Araxá)	Cabines de Estudo
	Laboratório de Informática (livre acesso)
	Tecnologia da Informação - TI
	Sala 02 A
	Sala 02 B
	Student Office

(conclusão)

Andar	Ambiente
3º Pavimento (Ipatinga)	Cabines de Estudo
	Infraestrutura
	Sala da CPA, do NDE e Colegiados de Curso
	Sala de Atendimento aos Professores
	Sala 03 A
	Sala 03 B
4º Pavimento (Santa Luzia)	Cabines de Estudo
	Clube SKEMA (estudantes)
	Sala 04 A
	Sala 04 B
	Sala 04 C
5º Pavimento (São João Del-Rei)	Cabines de Estudo
	Laboratório de Informática (livre acesso)
	Sala de Reunião 2.0
	Sala de Reunião 3.0
	Sala de Videoconferência
	Sala 05 A
	Sala 05 B
6º Pavimento (Tiradentes)	Cabines de Estudo
	Coordenação
	Sala 06 A
	Sala 06 B
	Sala 06 C
7º Pavimento (Itabira)	Admissão, Comunicação & Marketing
	Cabines de Estudo
	Sala 07 A
	Sala 07 B
	Sala 07 C
	Sala de Reunião 4.0
8º Pavimento (Ouro Preto)	Cabines de Estudo
	Núcleo de Carreiras
	Reitoria
	Recursos Humanos
	Sala de Professores de Tempo Integral - TI
	Sala de Reunião 5.0
	Sala do Conselho
	Secretaria Acadêmica
	Setor de Compras
	Setor Financeiro
	Setor Jurídico
	Zen Room
9º Pavimento (Congonhas)	Restaurante/refeitório
	Sala 09 A
	Terraços 1 e 2
Mezanino (Brumadinho)	Auditório (100 lugares)
	Sala de Controle Audiovisual

Os setores da Instituição estão distribuídos de acordo com o conforto da comunidade acadêmica, além do mobiliário, equipamentos, computadores e impressoras disponíveis em todos os andares. A seguir um breve descritivo dos principais espaços da Instituição:

1. Admissão, Comunicação e Marketing

Trata-se de um espaço administrativo para trabalho dos colaboradores da área, que também permite receber estudantes ou fornecedores externos.

O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados. Conta com recursos tecnológicos adequados.

2. Arquivo

A IES conta com um espaço somente para arquivo físico de documentos. O local é mobiliado com armários e seu acesso é restrito aos colaboradores.

O arquivo possui dimensão, iluminação, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

3. Auditório

O Auditório é composto por poltronas com pranchetas escamoteáveis para 100 lugares. A acessibilidade é atendida com pranchetas para canhotos e destros, poltronas para obesos e locais reservados para cadeirantes. O espaço conta com recursos tecnológicos diferenciados, que permitem a visualização do que está acontecendo no Auditório em todas as salas de aula, em tempo real.

O local possui tratamento acústico e iluminação adequados.

4. Biblioteca

A Biblioteca apresenta layout flexível para proporcionar atividades educativas diversas.

A biblioteca apresenta mobiliário composto, na parte comum, por uma mesa e um computador para a bibliotecária, totens para consulta, escaninhos para os estudantes colocarem seus objetos pessoais, mesas, sofás e um computador acessível para estudantes com deficiência.

Há uma sala de estudos coletiva que conta com estações de trabalho, com pontos elétricos e de dados, além de uma rede Wi-Fi para acesso à internet. Há, ainda, salas de estudo individual, cada uma com uma estação de trabalho e, também, pontos elétricos, de dados e de rede Wi-Fi.

A Bibliotecal possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação artificial, acessibilidade (computador para estudante com deficiência) e comodidade apropriados.

5. Cabines para Estudo Individual

O Campus possui 10 cabines individuais de estudo, distribuídas em vários andares. Cada cabine oferece um ambiente privativo e confortável para o estudo de um único aluno, com dimensões adequadas, iluminação, acústica e comodidades apropriadas .

6. Cantina

Há uma cantina no 9º pavimento para atender demandas de lanches e refeições de estudantes, professores e funcionários. O espaço é agradável, com mesas grandes e permite o acesso a um dos terraços do campus.

A cantina possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

7. Coordenação

A Coordenação é uma ampla sala com mesas e armários individuais para cada coordenador, que permite uma grande interação entre os mesmos.

Para atendimentos individualizados, com privacidade, há uma sala específica com esta finalidade, dotada de mesa redonda e cadeiras.

A Coordenação conta com recursos tecnológicos inovadores e diferenciados.

Os diversos ambientes possuem dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

8. *Coworking* (Espaço de Trabalho Compartilhado)

No *coworking* são disponibilizados aos usuários mesas, cadeiras, rede wi-fi, pontos de dados e elétrica para proporcionar o trabalho compartilhado. O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

9. CPA, NDE e Colegiado de Curso

A IES possui uma sala de reunião multimeios, com televisor, mesa, cadeiras e armários para os encontros da CPA, do NDE e do Colegiado de Curso. Os equipamentos tecnológicos permitem a interação deste ambiente com outros, de acordo com as demandas dos usuários. O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

10. Departamento Financeiro

Trata-se de um espaço administrativo com todo o mobiliário necessário para o trabalho dos colaboradores desta área. O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

11. Departamento Jurídico

Trata-se de um espaço administrativo com todo o mobiliário necessário para o trabalho dos colaboradores desta área.

O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

12. Empresa Júnior

A Empresa Junior conta com uma recepção, duas salas de atendimento ao público, uma sala de reunião e uma sala de estudos. Está localizada no nível térreo, próximo à recepção, facilitando o acesso ao público em geral. O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

13. Espaços de Convivência

A IES dispõe de quatro terraços destinados à convivência dos estudantes. Um está localizado no nível térreo, imediatamente na entrada do Campus. O segundo está situado no 1º Pavimento, equipado com várias mesas e acessível pela cantina. Os outros dois encontram-se no 9º Pavimento, sendo que um deles possui uma churrasqueira, enquanto o outro oferece espreguiçadeiras e mesas para os usuários. Todos os terraços apresentam uma atmosfera agradável, com abundância de plantas, vista para o bairro, conexão wi-fi e proporcionam um ambiente propício para o descanso e a socialização tanto dos estudantes quanto do corpo docente.

14. Espaço Zen

Espaço Zen representa um ambiente dedicado à descompressão, composto por uma copa, mesas e pufes. Foi concebido para fomentar a interação e proporcionar momentos de descanso aos colaboradores. O local apresenta dimensões adequadas, iluminação eficaz, acústica equilibrada, ventilação natural e artificial, além de ser projetado com acessibilidade e comodidades apropriadas.

15. Laboratório de Informática

A IES dispõe de dois Laboratórios de Informática de uso livre, localizados no 2º e 5º pavimentos, com capacidade para 28 e 27 alunos, respectivamente. Todas as mesas são equipadas com desktops. Todos os equipamentos disponibilizados possuem hardware e software atualizados, além de avaliação periódica de sua adequação, qualidade e pertinência. Há uma equipe de TI e de Suporte a Informática para apoio e manutenção. Nos laboratórios de informática são atendidas as questões relacionadas à acessibilidade, acústica, iluminação e ventilação.

16. Lanchonete

O Campus possui um espaço reservado para Lanchonete no 1º pavimento. O ambiente é agradável, com mesas e cadeiras, proporcionando encontros e socialização da comunidade acadêmica. A lanchonete permite acesso a um deck ao ar livre.

A Lanchonete possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados para o atendimento ao público.

17. Trailer - lanchonete

O ambiente dispõe de um trailer ao ar livre no subsolo do prédio. Possui mesas e cadeiras destinadas aos usuários para lanches rápidos.

18. Lounge de Entrada

No nível térreo há um grande Lounge que pode ser utilizado de inúmeras maneiras. O ambiente possui sofás, pufes e é equipado com telões de LED de alta tecnologia.

O uso do espaço é livre e ilimitado: podem ocorrer palestras/aulas com a utilização dos telões de LED, pode ser utilizado para exposição de trabalhos ou pode ser apenas um lounge com sofás e pufes descontraídos, permitindo encontros e conexões entre a comunidade do campus.

Possui iluminação, acústica e acessibilidade adequados.

19. Núcleo de Práticas Jurídicas - NPJ

O NPJ conta com uma recepção, duas salas de atendimento ao público, uma sala de conciliação e uma sala de estudos, juntamente com local para o coordenador. Está localizado no nível térreo, facilitando o acesso ao público em geral. O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

20. Recursos Humanos - RH

Trata-se de um espaço administrativo com todo o mobiliário necessário para o trabalho dos colaboradores desta área, podendo receber pessoas de fora. O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

21. Reitoria

A Reitoria é um local especialmente projetado para que o(a) reitor(a) possa receber, reunir-se e interagir de maneira eficaz com a comunidade do campus. Este ambiente dispõe de uma mesa de

trabalho, uma mesa de reunião e poltronas que promovem um ambiente acolhedor. Com dimensões adequadas, iluminação cuidadosamente planejada, acústica balanceada, ventilação natural e artificial, bem como acessibilidade e comodidades pensadas, o espaço oferece condições ideais para o desenvolvimento das atividades necessárias.

22. Sala dos professores e tutores

A Sala dos Professores e Tutores propicia uma experiência de uso agradável ao corpo docente. Possui sofás, mesas de reunião, postos de trabalho individual e uma copa. Os diversos ambientes da sala dos professores e tutores possuem dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

23. Sala dos professores de tempo integral - TI

O espaço possui estações de trabalho individuais, equipamentos de informática adequados às tarefas dos docentes, além de uma copa e mesas de reunião.

Os diversos ambientes da Sala dos Professores de TI possuem dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

24. Salas de aula

A IES possui 17 salas de aula com capacidade para comportar entre 28 e 54 alunos cada.

Em relação ao layout, algumas salas possuem carteiras tradicionais e outras mesas trapezoidais e cadeiras, que proporcionam grande flexibilidade de metodologias de ensino. Todas as salas possuem equipamentos tecnológicos diferenciados, acessibilidade, excelente acústica, iluminação e ventilação natural e artificial.

O mobiliário das salas de aula conta com carteiras com braço de apoio giratório e ajustável (destros e canhotos), carteira para PNE e cadeira para obeso.

As salas de aula dispõem dos seguintes recursos tecnológicos:

- caixas de som;
- câmera de vídeo para transmissão das aulas;
- microfone de lapela;
- painel de automação (computador, luz, cortina);
- ponto de rede Wi-Fi;
- projetor NEC com *touch screen* com caneta especial (interativa);
- quadro Eureka Paint (tinta especial para lousa);
- rack com computador;
- tela para projeção;
- televisores com *touch screen*.

25. Salas de reunião multimeios

A IES possui 5 salas de reunião multimeios, com televisor, mesa e cadeiras apropriados.

As salas podem ser utilizadas tanto por estudantes como pelo corpo docente, desde que reservadas previamente. Os equipamentos tecnológicos permitem a interação destes ambientes com outros, de acordo com as demandas dos usuários.

As salas de reunião multimeios possuem dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

26. Salas de Tecnologia da Informação - TI

O Campus possui 2 salas de TI, uma no 2º e a outra no 7º pavimento. As duas salas são equipadas com mesas de trabalho para os profissionais da área, uma sala fechada onde fica o CPD e um depósito de equipamentos. As salas de TI possuem dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

27. Secretaria Acadêmica

Este é um ambiente administrativo equipado com todo o mobiliário essencial para as atividades dos colaboradores nesta área. O ambiente possui computadores, scanner, impressora, cinco baias e cadeiras com braço. O espaço é destinado ao atendimento (estudantes e professores), apresentando dimensões adequadas, iluminação pensada, acústica equilibrada, ventilação natural e artificial, bem como acessibilidade e comodidades apropriadas.

28. Student office

O Student Office é o local de atendimento ao aluno da Instituição. O espaço possui um balcão de atendimento e cadeiras de espera. Anexo ao setor temos um *backoffice* com mais postos de trabalho. O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

29. Núcleo de Educação a Distância - NEaD e Equipe Multidisciplinar

Espaço acadêmico-administrativo com todo o mobiliário necessário para o trabalho dos colaboradores desta área, computadores e impressora. O espaço possui dimensão, iluminação, acústica, ventilação natural e artificial, acessibilidade e comodidade apropriados.

30. Estúdios de Gravação

Espaço exclusivo para gravação de material didático, com câmera, luminárias, mesa de áudio, microfones, armários, mesa com cadeira. O espaço possui dimensão, revestimento acústico, iluminação especial, ventilação artificial. A IES também dispõe de um estúdio para gravação de podcasts.

31. Núcleo de Carreiras

Espaço destinado ao atendimento de estudantes e professores no tocante aos estágios. O espaço possui computador e está mobiliado com armários, mesa com cadeiras. O espaço possui dimensão, revestimento acústico, iluminação especial, ventilação artificial.

32. Estacionamento

A Instituição possui estacionamento restrito aos funcionários e professores, cujo acesso se faz por biometria dos usuários.

O prédio possui extintores de incêndio, detectores de fumaça, ar-condicionado central, gerador de energia, câmeras de segurança, piso tátil, placas de identificação dos setores, inclusive em Braille, três elevadores (à exceção do auditório no 10 andar que dispõe um elevador específico para PNE), banheiros comuns e adaptados para PNE, catracas com identificação por biometria na entrada do prédio, internet cabeada e pontos de wi-fi distribuídos em todos os ambientes.

A Instituição está equipada com instalações destinadas a pessoas com necessidades especiais, incluindo banheiros adaptados, bebedouros com acionamento lateral (com bica comum e bica específica

para cadeirantes). O edifício conta com três elevadores que proporcionam acesso a todos os andares, devidamente sinalizados na entrada e com botões em Braille para auxiliar deficientes visuais a identificarem o andar desejado. Cada andar possui câmeras de segurança, inclusive externas, detectores de fumaça e extintores de incêndio.

Adicionalmente, o prédio dispõe de um reservatório de água extra com capacidade para 16.000 litros, garantindo o abastecimento em situações de emergência. Na recepção, o controle de acesso é realizado mediante a apresentação de documentos pessoais, cadastramento de biometria para estudantes, funcionários, professores e visitantes, possibilitando a liberação de acesso por catracas, inclusive com opções adaptadas para pessoas com necessidades especiais.

A Instituição possui memorial descritivo que abrange todos os espaços, incluindo fotografias detalhadas dos ambientes e do mobiliário de cada setor.

Por fim, destacamos que toda a comprovação exigida para o imóvel (Decreto n.º 9.235/2017) foi anexada pela Procuradora Institucional - PI no sistema e-MEC no endereço atual da sede da Instituição. São os seguintes documentos: contrato de aluguel e aditivo, alvará de funcionamento expedido pela Prefeitura da Capital, plano de garantia de acessibilidade, assinado pela arquiteta, a rota de fuga e o AVCB (expedido pelo Corpo de Bombeiros do Estado de Minas Gerais). O print do sistema e-MEC registra, inclusive, a data de inserção dos arquivos na aba “endereço” no cadastro da Instituição:

BRASIL
Acesso à informação
Participe
Serviços
Legislação
Canais

Dados do Endereço da IES
(1125076) Sede - Avenida do Contorno, Sede, Nº 5456 - Funcionários - Belo Horizonte/Minas Gerais
(4053) FACULDADE SKEMA BUSINESS SCHOOL
(009.565.396-10) Patricia Dos Santos Dias Viana
[« Voltar](#)

Endereço
Comprovantes
Protocolos
Instalações

Filtrar por: Nome do Arquivo
Todos
Pesquisar
Novo Comprovante

Código	Nome do Arquivo	Categoria	Data do Cadastro
412026	Contrato Locacao Aditivo Anexos.pdf	Imovel	25/07/2022
343088	1Contrato de Locação SKEMAXCONCRETO.pdf	Imovel	01/06/2021
412024	Alvara Localizacao Funcionamento SKEMA PBH 2021_2026.pdf	Imovel	25/07/2022
343089	2Plano Acessibilidade .pdf	Plano de Acessibilidade	01/06/2021
412028	Plano Garantia Acessibilidade.pdf	Plano de Acessibilidade	25/07/2022
412023	AVCB Corpo de Bombeiros 2021_2026.pdf	Plano de Fuga	25/07/2022
412030	ROTA FUGA.pdf	Plano de Fuga	25/07/2022
343090	3Rota Fuga AVCB .pdf	Plano de Fuga	01/06/2021

Contatos: Regulação e Supervisão - 0800-616161, opção 07, seguida da opção 01, Segunda a Sexta-Feira das 08:00 às 20:00 (Horário de Brasília).
Taxas e Avaliações do INEP - 0800-616161, opção 03, Segunda a Sexta-Feira das 07:30 às 20:00 (Horário de Brasília).
Ministério da Educação - 2023

E-MEC, 2023.

12.1.1. Plano de avaliação periódica dos espaços e de gerenciamento da manutenção patrimonial

A Instituição implementa um plano de avaliação periódica dos espaços e gerenciamento de manutenção patrimonial. O objetivo desse plano é orientar e direcionar as ações dos servidores responsáveis pelo controle patrimonial, garantindo que essa atividade seja dinâmica, eficaz e adequada às necessidades da Faculdade.

O plano incorpora procedimentos e rotinas operacionais que refletem o compromisso da Faculdade em manter um controle eficiente, permitindo uma administração mais planejada e eficaz de seu patrimônio.

Além disso, o plano de avaliação periódica é revisado regularmente para se adaptar a mudanças nas necessidades institucionais e tecnológicas. Essa revisão constante assegura que a gestão patrimonial acompanhe as melhores práticas do setor, mantendo-se atualizada com as inovações que possam impactar a eficiência e a eficácia do gerenciamento dos recursos da Instituição.

A implementação do plano também envolve a capacitação contínua dos funcionários, que recebem orientações específicas para operar os sistemas e tecnologias adotados na gestão patrimonial. Isso não só melhora a precisão e a rapidez no controle de ativos, mas também incentiva um ambiente de trabalho onde a inovação e a melhoria contínua são valorizadas e estimuladas.

O plano de avaliação periódica dos espaços e gerenciamento da manutenção patrimonial é disponibilizado a todos os funcionários da Instituição, garantindo transparência e acesso às informações necessárias para o desempenho eficaz de suas funções. Além de ser compartilhado em reuniões internas e através de plataformas digitais da Faculdade, os funcionários têm acesso a manuais e diretrizes detalhadas que explicam cada etapa do processo. Essa disponibilidade permite que todos os envolvidos compreendam suas responsabilidades e colaborem de maneira integrada para manter os padrões de excelência na gestão patrimonial.

12.1.2. Recursos tecnológicos diferenciados

Na estrutura física todas as salas de aula possuem automatização e personalização própria para as seguintes tecnologias: climatização do ambiente, equipamentos para videoconferência, amplificadores e microfones para transmissão de áudio, lousa digital, instalação para uso de computador institucional ou pessoal, projeção multimídia de conteúdos, internet cabeada e wi-fi de alta velocidade, iluminação do local e cortinas. Além disso, a infraestrutura é composta de carteiras universitárias que favorecem a execução de atividades tanto individuais quanto em grupos durante as aulas.

Em função dessas possibilidades tecnológicas o professor poderá potencializar cada estratégia de ensino-aprendizagem adotada e, conseqüentemente, contribuir para a melhoria contínua do desempenho escolar do estudante. Neste sentido, ressalta-se que a sala de aula proporciona conforto e segurança e, ao mesmo tempo, permite que sejam utilizadas diversas linguagens lineares e não-lineares com alto grau de interatividade, visando enriquecer o ambiente para que o aluno construa conhecimentos, desenvolva habilidades e assuma uma postura proativa durante sua formação acadêmica e profissional na IES.

Além disso, a comunidade acadêmica disporá de ambientes de pesquisa e de *coworking* na sede da Instituição.

12.2. Infraestrutura Tecnológica

A base tecnológica da Faculdade SKEMA apresenta a seguir a descrição dos recursos tecnológicos disponíveis, considerando a capacidade e a estabilidade da energia elétrica, a rede lógica, o acordo do nível de serviço, a segurança da informação e o plano de contingência e as condições de funcionamento:

- **Projeto elétrico:** Todos os equipamentos do prédio contam com o fornecimento de energia pela rede elétrica da concessionária CEMIG e da Bulb empresa fornecedora de energia fotovoltaica. Entretanto, em caso de falhas de fornecimento de energia o prédio conta com o acionamento imediato de dois nobreaks de 10KVa e um acionamento em até 4 segundos do gerador.

Esse gerador possui partida automática e funciona a óleo diesel. Uma vez acionado seu funcionamento é contínuo sendo necessário o reabastecimento a cada 8 horas.

O acionamento dos *nobreaks* e do gerador possibilita o fornecimento contínuo de energia elétrica no prédio e evita possíveis danos nos equipamentos dos CPDs e demais áreas.

O gerador é da marca Cummins, modelo C300 D6, frequência de 60Hz, com capacidade no tanque para 400 litros, potência que varia de 300 kW estando em *Standby*, 270 kW estando em *Prime* e 218 kW em estado *Continuous*. São características:

- *Standby*: Aplicável para fornecer energia elétrica para carga elétrica variável durante a duração da interrupção de energia confiável da concessionária. O regime *Standby* (ESP) está de acordo com a norma ISO 8528. Potência para parada de combustível está de acordo com ISO 3046, AS 2789, DIN 6271 e BS 5514;
 - *Prime*: Aplicável para fornecer energia para carga elétrica variável por horas ilimitadas. Prime Power (PRP) está de acordo com a ISO 8528. Capacidade de sobrecarga de dez por cento está disponível de acordo com ISO 3046, AS 2789, DIN 6271 e BS 5514; e
 - *Continuous*: Aplicável para fornecer energia continuamente a uma carga elétrica constante por horas ilimitadas. *Continuous Power* (COP) está de acordo com a norma ISO 8528, ISO 3046, AS 2789, DIN 6271 e BS 5514.
- **Acesso e segurança física:** A instituição conta com uma estrutura robusta no acesso e na segurança física do prédio. No ambiente, há vigilância constante durante 24 horas e regras claras estabelecidas para o acesso aos elevadores em períodos específicos. O acesso ao prédio é realizado na portaria, local onde ocorre a identificação e captura da biometria. Para visitantes, é necessário que um segurança ou funcionário da SKEMA faça a condução presencialmente. Todos os usuários cadastrados possuem um perfil de acesso que controla em quais ambientes está autorizada a entrada. Em todo ambiente que possui acesso controlado por biometria possui controle de horários e o registro de logs de acesso.
- Os controladores biométricos possuem a tecnologia de detecção de digital falsa através de um algoritmo inteligente que utiliza a tecnologia de capacidade eletrostática para distinguir entre digital real e algum outro material falsificado como papel, borracha, silicone, e gelatina, evitando fraudes.
- O prédio conta com câmeras inteligentes de segurança nos ambientes internos e/ou externos, vigilância 24 horas por dia e alarmes. As câmeras ficam espalhadas em todo o prédio: corredores, entradas de salas, elevadores, salas dos colaboradores, local onde está instalada impressora dos estudantes, entrada dos CPDs e interno no CPDs.
- **Segurança da informação:** a segurança da informação é extremamente para a Instituição uma vez que as informações de uma organização são um de seus ativos mais valiosos, e protegê-las

adequadamente é fundamental para garantir a continuidade dos negócios e evitar prejuízos financeiros e de reputação.

A Instituição entende que os principais motivos para a segurança da informação da SKEMA são:

- proteção contra ameaças internas e externas: a segurança da informação protege a empresa contra ameaças tanto internas como externas, como hackers, criminosos cibernéticos, ex-funcionários mal-intencionados, concorrentes, entre outros;
- manutenção da privacidade e confidencialidade: a segurança da informação ajuda a manter a privacidade e a confidencialidade das informações da empresa, incluindo informações financeiras, de clientes e de funcionários. Isso é especialmente importante em setores regulados, como saúde, finanças e governamentais;
- atendimento a requisitos regulatórios e legais: a segurança da informação ajuda a garantir que a empresa esteja em conformidade com requisitos regulatórios e legais, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a GDPR (Regulamento Geral de Proteção de Dados da UE);
- proteção da reputação da empresa: a violação da segurança da informação pode causar danos à reputação da empresa e afetar a confiança dos clientes, parceiros e investidores;
- continuidade dos negócios: a segurança da informação ajuda a garantir a continuidade dos negócios, evitando interrupções na operação devido a ataques cibernéticos, falhas de segurança ou outros eventos adversos.

É fundamental destacar que a instituição possui dois documentos centrais referentes a este requisito: a Política de Segurança da Informação e um documento descritivo que abrange a Segurança da Informação na SKEMA.

Quanto aos Centros de Processamento de Dados (CPDs) e Data Centers, a Instituição conta com dois CPDs em suas instalações. Esses CPDs são espaços dedicados ao armazenamento, processamento e gestão de informações digitais, equipados com uma variedade de recursos, como servidores, sistemas de armazenamento e monitoramento. Adicionalmente, a instituição dispõe de dois Data Centers externos para armazenamento de dados.

No que se refere às salas de reunião, a instituição oferece diversos ambientes para encontros e reuniões, equipados com recursos tecnológicos de áudio e vídeo para facilitar a comunicação entre docentes, discentes e colaboradores. Esses ambientes também contam com ferramentas que facilitam a troca de informações, promovem discussões, planejamentos e acompanhamento das atividades institucionais.

Nas salas de aula, a Instituição oferece um sistema de áudio visual adaptado à capacidade de estudantes. Em salas maiores, são utilizados projetores interativos com sistemas completos de áudio e vídeo. Para salas de menor capacidade, são instaladas telas com touchscreen, também acompanhadas por sistemas de áudio e vídeo. As aulas contam com a opção de serem transmitidas e gravadas por meio do aplicativo Microsoft Teams. Além disso, todas as salas de aula estão equipadas com uma central de automação que permite o controle da iluminação, cortinas, temperatura, volume e entrada de imagem na tela.

- **Laboratórios, ambientes e cenários para práticas didáticas:** além das salas de aula, a instituição possui espaços abertos disponíveis para o uso dos docentes, discentes e colaboradores que podem ser utilizados como laboratórios e ambientes para a prática didática. São dois laboratórios equipados com desktops Dell que podem ser usados para aulas ou uso livre. Adicionalmente, a instituição conta com um estúdio de gravação próprio, equipado com tecnologia moderna.

- **Auditório:** A Instituição possui um auditório com capacidade para 100 lugares, com sistema de áudio e vídeo com duas câmeras de alta resolução que permitem a transmissão on-line e gravação das apresentações. O sistema de áudio e vídeo possui uma sala de controle específica que ocasiona uma maior qualidade do durante eventos, apresentações e transmissões. As apresentações que ocorrem no auditório poderão ser transmitidas para todas as salas da Instituição e pela internet em tempo real. Todas as apresentações podem ser transmitidas e gravadas via aplicativo Microsoft Teams. As gravações ficam disponibilizadas para acesso e caso necessário download. Assim como as salas de aula, o auditório possui uma central de automação para controlar a iluminação, cortinas, temperatura, volume e entrada de imagem na tela.
- **Acessibilidade digital e comunicacional:** Com o intuito de favorecer a acessibilidade digital e comunicacional para todas as pessoas, a instituição disponibiliza as **tecnologias** digitais listadas a seguir:
 - DOSVOX: software gratuito para leitura de tela que é instalado nos computadores dos laboratórios da IES e é sugerido como ferramenta de uso educacional em casa para os estudantes com deficiência visual e cegos;
 - VLibras: software gratuito que permite a interpretação de textos em Libras para as pessoas surdas. A instalação é feita no próprio computador do aluno e da instituição com o intuito de permitir um alto grau de usabilidade do usuário com a máquina;
 - Lupa digital: os estudantes que possuem dificuldade de leitura, devido a limitação visual, a instituição recomenda uma lista de aplicativos para uso no celular, a fim de facilitar o estudo ativo do aluno em relação aos recursos didáticos impressos;
 - Biblioteca Virtual: os títulos disponibilizados no acervo digital de livros possuem ferramentas que potencializam a acessibilidade digital e comunicacional. Afinal, permitem a leitura por meio de sintetizador de voz, a ativação do contraste e a regulação do tamanho textual dos livros na própria web; a Biblioteca Virtual oferece também o recurso de leitura em voz alta, onde o usuário pode selecionar a voz no idioma do livro, além de outras funcionalidades como ajustes na taxa de velocidade, no tom e no volume da voz.
- **Rede Lógica:** a IES conta com uma infraestrutura de cabeamento estruturado ponto a ponto no prédio, que permite a conexão entre diferentes equipamentos e dispositivos, como computadores, impressoras e telefones, por meio de cabos de rede. Essa infraestrutura de cabeamento estruturado ajuda a garantir uma conexão rápida e confiável entre os dispositivos, proporcionando maior eficiência e produtividade no ambiente de trabalho. Além disso todos os switches da rede são conectados via fibra ótica, mantendo uma alta velocidade de comunicação na rede interna.
- **VLANs:** a Instituição possui segmentação de rede isoladas por VLANs. Atualmente a instituição possui 7 VLANs em operação. O objetivo das VLANs é atender aos requisitos funcionais e de segurança dos usuários das redes, protegendo de forma efetiva os dados da IES. As máquinas de salas e os equipamentos de automação estão conectados na VLAN direcionada para a equipe interna da IES.
- **VPNs:** as comunicações do ambiente SKEMA Brasil com ambientes externos, como por exemplo SKEMA França e ambiente em TOTVS Cloud, ocorrem através de um túnel VPN IPSEC.
- **REDE WIFI:** a Instituição conta com dois links de internet de 500Mbps, cada, dedicados e redundantes, sendo que as operadoras atendem com dupla abordagem e anti-DDOS. Todo o sinal de internet é distribuído internamente por cabeamento e WI-FI com 36 Unifi UAP-AC-Pro. Todos estão na versão mais recente do firmware. Possui gerencia dos equipamentos de forma

centralizada. As configurações de segurança e criptografia estão aplicadas com o WPA2-Personal. Possui segmentação da rede - ambiente corporativo, estudantes e visitantes.

- **Recursos de monitoramento:** O monitoramento de rede e sistemas é fundamental para qualquer empresa. Seguindo as melhores práticas, a IES utiliza ferramentas de mercado para:

- monitoramento de recursos e disponibilidade;
- monitoramento de acessos a internet;
- monitoramento de acessos locais;
- monitoramento de ameaças à rede e vulnerabilidades.

O serviço de monitoramento externo UptimeReboot realiza o monitoramento de links e serviços que notifica, via e-mail quando o serviço foi interrompido, informando a queda e o retorno. Nele foi configurado os 2 links de internet e Firewall da SKEMA Brasil.

- **SLA:** A Faculdade SKEMA possui a Declaração de SLA (Service Level Agreement ou Acordo de Nível de Serviço), um documento formal que estabelece as expectativas e responsabilidades entre um provedor de serviços e um cliente em relação ao nível de qualidade do serviço prestado.

Essa declaração descreve os serviços a serem fornecidos, os padrões de desempenho que o provedor de serviços deve atender, as métricas que serão usadas para medir o desempenho e as consequências se os padrões de desempenho não forem cumpridos.

As declarações de SLA incluem informações sobre o tempo de atividade esperado (disponibilidade), tempo de resposta para solicitações de suporte (responsividade), velocidade de processamento de transações e outras métricas de desempenho que são importantes para o cliente.

Ao estabelecer uma Declaração de SLA, a Instituição estabelece as expectativas dos clientes e assegura o alcance consistente das metas de desempenho. Isso também favorece gerenciar o relacionamento entre o provedor de serviços e o cliente, fornecendo uma base para discutir problemas e oportunidades de melhoria contínua.

A infraestrutura tecnológica da Faculdade SKEMA é robusta e bem planejada, garantindo eficiência, segurança e continuidade operacional. A instituição conta com uma rede elétrica confiável, suportada por nobreaks e geradores de alta capacidade, garantindo fornecimento contínuo de energia. A segurança física e da informação é tratada com prioridade, com sistemas avançados de controle de acesso biométrico e vigilância 24 horas, além de políticas rigorosas para proteger dados e informações sensíveis.

A infraestrutura tecnológica abrange desde salas de aula equipadas com sistemas audiovisuais modernos e opções de acessibilidade digital até laboratórios e auditórios, todos integrados para permitir o uso eficiente de recursos tecnológicos. A rede lógica estruturada, segmentada por VLANs, e a conectividade via VPN e Wi-Fi garantem uma comunicação rápida e segura, enquanto ferramentas de monitoramento asseguram a disponibilidade e o desempenho dos serviços. A Declaração de SLA formaliza o compromisso com a qualidade do serviço, estabelecendo padrões de desempenho que sustentam a qualidade da Instituição.

12.3. Infraestrutura de execução e suporte

O Núcleo de Suporte à Informática (NSI) oferece suporte técnico tanto para os ambientes administrativos quanto acadêmicos da Instituição, garantindo o pleno funcionamento dos equipamentos e softwares essenciais para as atividades diárias. Em casos de mau funcionamento de equipamentos ou softwares durante as aulas, o NSI disponibiliza diversos canais de comunicação, como e-mail

(suporte@skema.edu.br), WhatsApp, telefone e atendimento presencial, acessíveis a toda a comunidade acadêmica.

Quando um equipamento não está funcionando corretamente, o suporte técnico realiza a substituição imediata, encaminhando o item defeituoso para reparo. Caso o problema envolva equipamentos de terceiros, o NSI se encarrega de abrir um chamado junto ao fornecedor responsável, que providenciará assistência, seja presencialmente (in loco) ou remotamente, para solucionar a questão.

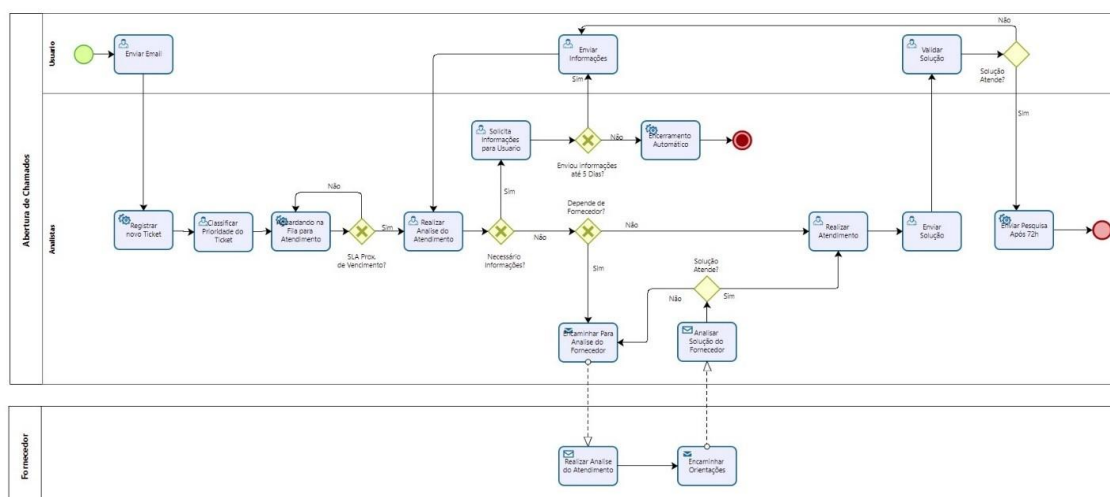
Em relação a falhas de software, o NSI encaminha a solicitação de análise e correção ao fornecedor do sistema. Após a resolução, o responsável pelo suporte deve registrar a conclusão do atendimento, descrevendo o problema e as ações tomadas no sistema de chamados.

Sempre que houver indisponibilidade de algum serviço, o NSI comunica prontamente os setores afetados, fornecendo uma estimativa de tempo para a restauração completa do serviço, assegurando que todos estejam cientes do *status* e da previsão de normalização.

Além de resolver problemas pontuais, o NSI atua de forma proativa para garantir a manutenção preventiva dos equipamentos e sistemas, minimizando a ocorrência de falhas. Esse trabalho inclui a realização de atualizações periódicas de software, verificação de segurança dos sistemas e análise do desempenho de rede. Dessa forma, o NSI assegura que todos os ambientes, tanto físicos quanto virtuais, permaneçam operando de maneira eficiente e segura. A manutenção preventiva também contribui para evitar interrupções em atividades críticas, como aulas e processos administrativos, garantindo a continuidade dos serviços.

O NSI também desempenha um papel fundamental na orientação e capacitação dos usuários, oferecendo treinamentos e suporte para o uso adequado dos recursos tecnológicos disponíveis. Isso inclui instruções sobre o uso correto de equipamentos e softwares, além de dicas sobre boas práticas de segurança digital. Com essa abordagem educativa, o NSI não apenas resolve problemas, mas também ajuda a prevenir novos incidentes, promovendo uma cultura de uso consciente e responsável da tecnologia na Instituição.

O NSI opera com um fluxo de suporte centralizado. Neste fluxo todas as demandas de suporte deverão ser registradas via ferramenta de chamados e serão tratadas de acordo com o processo pré-definido conforme figura abaixo.



Todas as solicitações de suporte, tanto administrativas quanto acadêmicas, devem ser registradas por meio da ferramenta de chamados oficial. Essa centralização permite um acompanhamento detalhado de cada solicitação, assegurando que todos os pedidos sejam tratados de maneira adequada e dentro dos prazos estabelecidos.

As demandas são priorizadas conforme o impacto no ambiente acadêmico e administrativo, garantindo que os problemas mais críticos sejam atendidos de forma rápida. Esse fluxo de trabalho estruturado também permite uma comunicação eficiente com os usuários, que podem acompanhar o *status* de suas solicitações em tempo real, proporcionando maior transparência e agilidade no atendimento.

12.3.1. Centro de Processamento de Dados locais (CPDs)

A IES conta com dois Centros de Processamento de Dados (CPDs) em seu prédio. Esses CPDs são locais dedicados ao armazenamento, processamento e gerenciamento de informações digitais, e são compostos por diversos equipamentos e recursos, como servidores, sistemas de armazenamento e monitoramento.

Para atender toda a infraestrutura tecnológica do prédio foram disponibilizados dois CPDs que ficam estrategicamente localizados nos 2º e 7º andares. As salas dos CPDs possuem controle de acesso de entrada, ar-condicionado, controle de temperatura, câmeras de segurança, aterramento (seguindo a norma NR10 - NBR 5410) bem como piso elevado.

Além disso, possuem 04 racks, 12 switches Unifi gerenciáveis sendo que 04 são POE (3 POE de 48 portas 1 POE de 24 portas). Os switches POE atendem as catracas e controle de acesso, Access Points, automação das salas e telefones IP. Temos também Softwares de monitoramento de rede e segurança (Zabbix, Grafana, UptimeRobot, Maltrail, OpenVAS), 02 Nobreaks de 10KVa cada, servidor de firewall (com fonte redundante), 01 Servidor virtualizado (com fonte redundante). O prédio também possui um gerador de energia que entra em operação em caso de interrupção da entrada de energia elétrica.

Os switches são cascadeados com fibra e todo o cabeamento da rede LAN é ponto a ponto, FURUKAWA Gigabit cat6. O cabeamento de rede LAN é certificado, seguindo todas as normas NBR 14.565, equivalente a norma EIA/TIA-568B.

Os 2 (dois) CPDs contam com refrigeração local 24h por dia, os ambientes são monitorados por sensores de temperatura ativos que alertam em caso de variação de temperatura e umidade.

A SKEMA conta com dois links de 500Mbs de internet que são dedicados e redundantes, sendo que as operadoras atendem com dupla abordagem. Todo o sinal de internet é distribuído internamente por cabeamento e WI-FI. A internet cabeada é distribuída pelos switches e o sinal de WI-FI é feito pelos Access Points (APs) da marca Unifi.

É importante ressaltar que a instituição possui plano de contingência, redundância e expansão em documento próprio que será apresentado oportunamente a comissão.

12.3.1. Acesso dos estudantes a equipamentos de informática

Estão disponíveis para os estudantes da SKEMA, laboratório de informática com estações de uso individual e na área de estudos da Biblioteca, com equipamentos de alta tecnologia conectados à internet dedicada (fibra velocidade de 500Mbs cada provedor) e softwares necessários para o desenvolvimento das disciplinas de cada curso.

Os computadores possuem Processador intel Core i5 7ª geração, memória RAM de 1 pente de 8GB DDR4 e disco rígido SSD de 256 GB, com os seguintes softwares: Pacote MS OFFICE 2019 / 365 (Excel, Word, Power Point entre outros), Antivírus Kaspersky, Adobe Acrobat, TeamViewer, RStudio, 7Zip, Google Chrome, TestWe, Zotero, Dosvox, VLibras, Lupa digital, Biblioteca Virtual.

Além disso, o acesso dos estudantes a equipamentos de informática dispõe de softwares de segurança adequados, incluindo medidas de prevenção e detecção de vírus e outras ameaças cibernéticas. Os equipamentos estão dispostos de maneira organizada e ergonômica, proporcionando conforto aos usuários durante o uso. O espaço físico é bem iluminado (iluminação natural e artificial), ventilado e possui ar-condicionado com controle individual.

O laboratório de informática é equipado com software e aplicativos atualizados e relevantes para os cursos, de modo a atender às necessidades dos estudantes e professores. O espaço conta com rede cabeada e rede sem fio de qualidade e com uma conexão de internet rápida e estável, para que os estudantes possam acessar as informações necessárias para suas atividades acadêmicas.

A IES tem uma equipe de suporte a Informática contratada para atendimento aos colaboradores, corpos docente e discente, no tocante à acesso, instalação e manutenção de equipamentos.

Por fim, os equipamentos de informática são avaliados periodicamente quanto à sua adequação, qualidade e pertinência, para garantir que os recursos estejam sempre atualizados e atendendo às necessidades dos usuários. Essa avaliação é feita presencialmente pelos técnicos do NSI. São feitas análises de desempenho dos equipamentos e revisão dos planos de ação para aprimorar o ambiente de informática.

Os estudantes têm acesso à impressão exclusivamente nas impressoras dos laboratórios de informática e da biblioteca. A autenticação para utilização do serviço é feita por meio do número de matrícula, que é previamente cadastrado no Active Directory (AD). O software da impressora importa essas informações, permitindo que o número de matrícula funcione como um PIN de identificação para a liberação das impressões.

O NDDPrint é o sistema de impressão segura da SKEMA é terceirizado, e conta com apoio técnico, sistema de controle e bilhetagem. Para evitar vazamento de informação durante o processo de impressão, a liberação ocorre presencialmente no equipamento, mediante autenticação por senha.

12.3.2. Plano de expansão e atualização de equipamentos

Com o objetivo de assegurar a comunidade acadêmica condições de desempenharem suas atividades administrativas e de ensino, pesquisa e extensão o Núcleo de Suporte à Informática (NSI) possui uma Política de Gestão dos Serviços de Tecnologia da Informação que adota como metodologia o planejamento orçamentário anual, tendo como base a participação da Reitoria, Coordenadores e áreas administrativas da Instituição para discussão e aprovação dos investimentos relacionados à tecnologia da Informação.

A Política de Gestão dos Serviços de Tecnologia da Informação possui duas etapas:

- a etapa de aquisição de novos equipamentos, composta por alinhamento estratégico das áreas, levantamento de requisitos operacionais via sistema, priorização das demandas operacionais, finalização das aquisições mediante às prioridades;
- a etapa de manutenção que possui 3 (três) tipos:
 - **manutenção preventiva:** check list contínuo de verificação de rotinas;
 - **manutenção corretiva:** que se dará por meio de chamados por meio do Help Desk;

- **manutenção permanente:** que se dará por meio verificação diária dos ambientes e equipamentos.

O suporte aos usuários ocorre por meio de chamados, contando com pessoal técnico da própria Instituição. Quando não há condições técnicas de suporte local na IES, existe a prestação de suporte através de terceirização por meio de contratos com empresas especializadas.

12.3.3. Aquisição de máquinas, equipamentos, softwares e peças

A aquisição, manutenção e atualização de máquinas, equipamentos, softwares peças e utensílios ocorrerá das seguintes formas:

- quando houver a ampliação ou melhoria dos laboratórios e ambientes já existentes;
- oferta de novos cursos;
- aumento do número de vagas anuais dos cursos em andamento.;
- contratação de novos colaboradores.

A ampliação ou melhoria dos laboratórios didáticos e/ou ambientes existentes ocorrerá mediante solicitação com parecer técnico do professor responsável pelas atividades práticas do laboratório e/ou pelo responsável do ambiente, levando em consideração a verba orçamentária para esse fim na Instituição.

Quando se tratar da oferta de novos cursos, a Reitoria da Instituição, deverá prever os laboratórios didáticos e demais ambientes de acordo com as DCN dos cursos, levando em consideração o número de vagas anuais ofertado em cada curso. Todos os critérios estão alinhados com o uso otimizado dos recursos orçamentários disponibilizados pela IES. Entretanto, em caso de urgência, a Reitoria poderá solicitar à entidade Mantenedora complementação do orçamento anual por meio de verba suplementar para atender as necessidades do(s) curso(s) da Instituição.

Para aquisição de equipamentos (hardware) são utilizadas tabelas de especificidades técnicas para elencar 3 (três) tipos de estação de trabalho (desktops e notebooks):

- I. **Tipo 1:** Processador intel Core i5 10ª geração, memória RAM de 8GB DDR4 e disco SSD NVME de 256 GB;
- II. **Tipo 2:** Processador intel Core i5 10ª geração, memória RAM 8GB DDR4 e disco SSD NVME de 500 GB;
- III. **Tipo 3:** Processador intel Core i7 10ª geração, memória RAM de 8GB DDR4 e disco SSD NVME de 256 GB.

Para aquisição de equipamentos (hardware) são utilizadas tabelas de especificidades técnicas para elencar 2 (dois) tipos de estação de trabalho do tipo iMac:

- I. **Tipo 1:** Processador intel Core i5 7ª geração, memória RAM de 1 pente de 8GB DDR4 e disco rígido SSD de 256 GB (modelo A1418);
- II. **Tipo 2:** Processador intel Core i5 7ª geração, memória RAM de 1 pente de 16 GB DDR4 e disco rígido SSD de 500GB (modelo A1173).

Os modelos são renovados de acordo com o avanço das tecnologias ou de acordo com as necessidades de uso de softwares. São categorias da análise técnica para determinar o grau de importância na aquisição de equipamentos:

- I. **Grau 1:** quando o usuário não consegue atingir seus objetivos;
- II. **Grau 2:** usuário manifesta insatisfação com a execução de sua tarefa;
- III. **Grau 3:** quando o usuário percebe a possibilidade de melhorias.

Dada a urgência da aquisição ou manutenção de equipamentos, esgotados as possibilidades internas, a Reitoria constituirá comitê estratégico para deliberar sobre o caso, observando a dotação orçamentária da IES.

Para a aquisição de softwares o requerente deverá fazer a solicitação via suporte que submeterá ao comitê estratégico para deliberação. Todo software solicitado pelo usuário passará por análise prévia do Núcleo de Suporte a Informática (NSI), setor pertencente à Mantenedora, responsável pela análise do tipo de licenciamento: livre ou proprietário. Os softwares proprietários são licenciados em nome da Instituição e renovados nos termos do contrato de aquisição, quando for o caso.

12.3.4. Manutenção, substituição e reposição de máquinas, equipamentos, softwares e peças

A IES possui três tipos de manutenção: preventiva, corretiva e permanente. A manutenção preventiva é realizada de forma a reduzir ou evitar a falha ou queda no desempenho, obedecendo a um plano previamente elaborado, baseado em intervalos definidos de tempo. A manutenção corretiva é caracterizada pela atuação da manutenção em fato já ocorrido, seja este uma falha ou um desempenho menor do que o esperado. A manutenção permanente se faz pela verificação diária dos ambientes e equipamentos.

A manutenção ou reposição de máquinas, equipamentos, softwares e peças no âmbito da Instituição é feita por pessoal próprio e/ou empresa terceirizada. O pessoal responsável pela manutenção simples de bens, máquinas e equipamentos é fornecido pela entidade Mantenedora da IES para serviços de elétrica, hidráulica, alvenaria, pintura e marcenaria.

A Instituição possui contratos de manutenção com empresas especializadas para os equipamentos e/ou máquinas que exigem conhecimento técnico específico. Os equipamentos de laboratório são inspecionados e mantidos em condições de uso apenas por pessoas devidamente qualificadas. A frequência de inspeção depende do risco que o equipamento gera, das instruções do fabricante ou quando necessário. Os registros contendo inspeções, manutenções e revisões dos equipamentos são feitos pelo técnico e armazenados no Sharepoint.

A substituição ou reposição de máquinas, equipamentos, softwares e peças acontecerá nos casos de desgaste, danificação, quebra, obsolescência, por garantia legal e/ou estendida. O estoque dos materiais de consumo dos laboratórios deverá ser acompanhado pelos técnicos responsáveis ou pelo professor responsável para a devida reposição junto aos fornecedores. Todos os equipamentos e peças de computadores da instituição são estocados e abrigados adequadamente no Núcleo de Suporte a Informática (NSI) em uma sala própria, com acesso controlado e câmeras de segurança. Além disso, esses equipamentos e peças são armazenados em prateleiras, prevenindo dessa forma, quebras ou perda de componentes dos mesmos.

Para solicitar a substituição o usuário deverá efetuar uma comunicação formal ao pessoal interno da manutenção, detalhando o estado físico ou de desgaste do bem e/ou laudo técnico, quando se tratar de empresa terceirizada. Todas as licenças e acessos dos softwares adquiridos são armazenadas na nuvem.

A troca de máquinas, equipamentos, softwares e peças é de responsabilidade do Núcleo de Suporte a Informática (NSI), que informará a necessidade de substituição à liderança imediata, cabendo a esta providenciar o pedido para aprovação. Em caso de roubo ou furto, o responsável pela segurança, juntamente com o técnico do laboratório e/ou pessoa responsável pelo ambiente, deverá comunicar à sua liderança e ao Núcleo de Suporte a Informática (NSI), munido do boletim de ocorrência junto à PMMG ou órgão equivalente. As reservas dos laboratórios deverão ocorrer com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas através de e-mail ou na própria coordenação do curso, no qual o laboratório/ambiente está vinculado.

Os laboratórios serão reservados para as disciplinas práticas previstas no calendário de cada curso, portanto, o professor que desejar utilizá-los fora do horário deve observar a disponibilidade do ambiente para a utilização dos mesmos, a fim de desenvolver suas atividades práticas. Professores, alunos, monitores e demais usuários dos laboratórios/ambientes deverão observar as normas de funcionamento e segurança específicas de cada laboratório. As demais situações serão resolvidas pelo Núcleo de Suporte a Informática (NSI) juntamente com a Reitoria.

12.4. Recursos de tecnologias de informação e comunicação

A IES oferece à sua comunidade acadêmica uma variedade de recursos tecnológicos para apoiar as atividades educacionais e administrativas. Entre os principais estão o Microsoft 365, com suas diversas ferramentas, o ERP Totvs com seus múltiplos módulos, o OpenBoard e o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), baseado no Moodle, conforme descrito a seguir:

➤ MICROSOFT 2019 / 365

O Microsoft 365 possui uma ampla gama de aplicativos disponíveis tais como pacote Office, Planner, Onedrive, OneNote e Microsoft Teams. Esse último é utilizado como sala de vídeo conferência que possibilita efetuar reuniões, disponibilização de arquivos, chats, transmissão de aulas, interação com os professores/alunos durante as aulas e gravação das aulas. A IES disponibiliza para os discentes, docentes e colaboradores um e-mail corporativo da plataforma Microsoft (@skema.edu) que possibilita o segurança, controle e acesso as ferramentas e recursos tecnológicos.

A Instituição utiliza a plataforma SharePoint²⁵ como ambiente para organização e armazenamento dos documentos internos. Esse ambiente ajuda a manter a memória documental da SKEMA e facilita a colaboração entre os membros da equipe, garantindo que informações e documentos relevantes estejam sempre acessíveis e atualizados. Além disso, o SharePoint proporciona uma gestão eficiente dos registros e fluxos de trabalho, contribuindo para a integridade e a segurança das informações institucionais.

²⁵ O Microsoft SharePoint é uma plataforma de aplicações Web da Microsoft, com utilização na criação de portais e intranets empresariais, gestão de conteúdos, gestão documental e criação de portais colaborativos, e publicação de aplicações web.

➤ TOTVS

Outro recurso tecnológico importante é o ERP TOTVS. O TOTVS é o sistema de Gestão Acadêmica e Administrativa da SKEMA. Estão integrados nativamente ao ambiente ERP TOTVS, o app Meu eduConnect, o Customer Relationship Management (CRM Rubeus), o sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED - Debarry) e o diploma digital.

O App Meu eduConnect é um aplicativo que facilita a interação entre instituição, alunos, pais e professores integrando, dessa forma, toda a comunidade acadêmica. O sistema CRM responsável pela automatização dos processos de gerenciamento do relacionamento e seleção de potenciais estudantes. No ambiente GED é possível gerenciar, localizar, armazenar, autenticar e compartilhar documentos e informação da Instituição. E módulo do diploma digital atende todas as requisições do MEC e possibilita o envio das informações do aluno para a disponibilização do diploma digital pelo MEC para o aluno.

No ERP é possível mapear e definir os indicadores de desempenho de cada área específica e como estes serão disponibilizados nos painéis de gestão. Através de painéis de controle do ambiente ERP TOTVS disponíveis para todo corpo diretor é possível acompanhar o desenvolvimento corporativo e acadêmico da IES. Além disso, com esses indicadores definidos é possível acompanhar se as metas estabelecidas para cada área foram alcançadas.

No TOTVS é possível efetuar uma completa parametrização no cadastro de cursos, períodos, disciplinas, turmas, controle de requisitos e disciplinas equivalentes. É possível efetuar o controle de notas numéricas, conceituais e substituídas. Além disso, o sistema efetua o controle de equivalências entre disciplinas (Interna e Externa), controle de carga-horária entre equivalências de disciplinas, controle de confirmação de matrícula por pagamento e controle do trancamento de cursos.

O sistema acadêmico facilita ações de controle de desempenho e frequência de alunos, processos de matrícula, emissão de boletos, cobrança de mensalidade, protocolos de requisições de serviços, comunicação dentre outros. No sistema há a possibilidade de configuração de defaults para Tipo de Matrícula, Situação de Matrícula para o Período Letivo e para as disciplinas. É possível ainda ter turmas unificadas para uma disciplina de cursos diferentes.

O sistema, verifica as disciplinas em atraso através de pontuação mínima para o período letivo e emite de histórico escolar, atas, boletins e diário de classe. Todo o controle de digitação de notas, faltas e cadastro de plano de aula para cada turma/disciplina é feito pelos próprios professores através do Portal do Professor que pode ser acessado via computador ou celular.

Existe ainda o controle de cadastro e aproveitamento de alunos, permitindo a inclusão de fotos, arquivos e campos complementares para dados específicos. Assim, quando o aluno é selecionado todas as informações pessoais, controle de acesso, matriz curricular, disciplinas a cursar, histórico acadêmico e demais informações necessárias para o controle do aluno no interior da IES são gerenciadas.

Além desse controle de alunos, é possível efetuar o controle do cadastro de professores com suas habilitações e disponibilidade de horário. O ambiente permite incluir mais de um professor para ministrar aulas em uma turma e efetuar o controle das atividades complementares.

O sistema disponibiliza para o aluno, através do Portal do Aluno e do app Meu eduConnect, o controle financeiro com emissão de boletos de cobrança de mensalidades/taxas. Além disso, o aluno poderá, através do portal, efetuar a matrícula por disciplina e/ou por turma, acompanhar seu desenvolvimento acadêmico, acessar suas notas, faltas, grade de horário, ofertas de estágio, efetuar solicitações, acessar a biblioteca e o AVA (Moodle).

Outra gestão feita por esse ambiente é a Gestão de Solicitações dos Alunos (protocolos). A automação do processo de solicitações permite que toda solicitação do aluno seja iniciada pelo portal do aluno ou pelo app Meu eduConnect, e que cada etapa do atendimento seja controlada de forma a estabelecer quem é o responsável pela abertura do atendimento, quem é o responsável pelo atendimento em determinada etapa e quem é o responsável por aprovar ou reprovar determinada etapa. Isso ocasiona a diminuição do trâmite de papéis na Instituição.

Assim, o ambiente possibilita ao aluno acompanhar, através do Portal do aluno, os atendimentos abertos durante todos os períodos letivos, ter o conhecimento de qual etapa está sua solicitação, e as observações apontadas. A Instituição tem maior controle na realização dos atendimentos, registrando em base de dados todo o fluxo de atendimentos realizados, com maior flexibilidade e agilidade, permitindo que o processo se efetue de maneira online, e utilizar as informações em indicadores para constantes melhorias no atendimento ao aluno. Além facilitar e agilizar o atendimento ao aluno possibilita a disponibilização de comprovantes para fins legais.

Além da gestão acadêmica, a instituição possui todos os módulos da gestão administrativa: financeiro, contábil (fiscal e gerencial), compras e suprimentos, gestão do patrimônio, gestão fiscal e tributária, pessoal, contratos, relatórios e consultas, cubos e gráficos para controle de metas, gestão do capital humano, portal do aluno e professor, processo seletivo e o app Meu eduConnect. Todo esse ambiente é mantido na estrutura TOTVS Cloud que é robusta e redundante evitando assim perdas de dados. Esse ambiente atende também a todas as solicitações legais, como LGPD, Diploma Digital, Censo e ENADE.

➤ **MOODLE (AVA)**

Para que o processo de ensino-aprendizagem seja ainda mais desenvolvido, a Instituição utiliza em seus cursos o Moodle como ferramenta de apoio educacional. O Moodle, que é um software livre e que utiliza a web para acesso, é o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) da instituição. É possível acessar esse ambiente diretamente pelos portais (aluno e professor) ou pelo app Meu eduConnect uma vez que esse ambiente está integrado com o TOTVS.

Nesse ambiente o professor desenvolve e disponibiliza recursos didáticos, fóruns acadêmicos, avisos/comunicados e atividades de aprendizagem assíncronas. Nesse ambiente o aluno tem acesso às disciplinas, materiais didáticos, aulas gravadas, atividades, provas, notas e pesquisa de satisfação. É possível efetuar trocas de mensagens individuais e/ou em grupos. O controle de perfil de usuário também é feito por esse ambiente e possibilita a inclusão de tutores, monitores e observadores. É importante ressaltar que as informações do Moodle são sincronizadas com o ambiente TOTVS através de rotinas de integração, síncronas e assíncronas. Isso possibilita, tanto para o docente quanto para o discente o acesso as informações sobre a disciplina de maneira transparente.

O armazenamento, compartilhamento e incorporação das videoaulas no Ambiente Virtual de Aprendizagem acontecerá pelo Vímeo, em função do suporte técnico prioritário, alto nível de armazenamento nas nuvens, controle de privacidade avançado, customização do player para visualização, ferramentas de interação, relatórios estatísticos e ausência de anúncios publicitários.

➤ **OPENBOARD**

A IES utiliza também o OpenBoard que é um software de quadro interativo gratuito e de código aberto compatível com qualquer projetor e dispositivo apontador. Além disso, a Instituição

possibilita ao docente o acesso e treinamento a sistemas de complementação de ensino. Esses softwares são softwares de terceiros utilizados durante a aula e nos laboratórios e ocasionam uma melhor formação do docente e consequentemente uma maior interação em sala de aula.

12.4.1. Acessibilidade digital e comunicacional

Com o intuito de favorecer a acessibilidade digital e comunicacional para todas as pessoas, a Instituição disponibiliza as tecnologias digitais listadas a seguir:

- **DOSVOX:** software gratuito para leitura de tela que é instalado nos computadores dos laboratórios da IES e é sugerido como ferramenta de uso educacional em casa para os alunos com deficiência visual e cegos;
- **VLibras:** software gratuito que permite a interpretação de textos em Libras para as pessoas surdas. A instalação é feita no próprio computador do aluno e da instituição com o intuito de permitir um alto grau de usabilidade do usuário com a máquina;
- **Lupa digital:** os alunos que possuem dificuldade de leitura, devido a limitação visual, a instituição recomenda uma lista de aplicativos para uso no celular, a fim de facilitar o estudo ativo do aluno em relação aos recursos didáticos impressos;
- **Biblioteca Virtual:** os títulos disponibilizados no acervo digital de livros possuem ferramentas que potencializam a acessibilidade digital e comunicacional. Afinal, permitem a leitura por meio de sintetizador de voz, a ativação do contraste e a regulação do tamanho textual dos livros no próprio ambiente da biblioteca na web. A Biblioteca Virtual oferece também o recurso de leitura em voz alta, onde o usuário pode selecionar a voz no idioma do livro, além de outras funcionalidades como ajustes na taxa de velocidade, no tom e no volume da voz.

12.5. Salas de apoio de informática ou estrutura equivalente

A Instituição dispõe de uma infraestrutura tecnológica avançada para apoiar o processo de ensino-aprendizagem, oferecendo aos seus estudantes, professores e colaboradores acesso a Salas de Apoio de Informática e estruturas equivalentes. Esses ambientes são equipados com computadores modernos, recursos audiovisuais e conexão de alta velocidade à internet, proporcionando condições ideais para atividades acadêmicas, pesquisas e desenvolvimento de projetos. Além disso, a Instituição conta com softwares específicos para diferentes áreas de estudo, garantindo suporte tecnológico completo para o desenvolvimento acadêmico e profissional de sua comunidade.

- **Centros de Processamento de Dados (CPDs) locais:** a IES conta com dois centros de processamento de dados (CPDs) em seu prédio. Esses CPDs são locais, dedicados ao armazenamento, processamento e gerenciamento de informações digitais e são compostos por diversos equipamentos e recursos, como servidores, sistemas de armazenamento e monitoramento.

Para atender toda a infraestrutura tecnológica do prédio foram disponibilizados dois CPDs que ficam estrategicamente localizados no 2 e 7 andares. As salas dos CPDs possuem controle de acesso de entrada, ar-condicionado, controle de temperatura, câmeras de segurança, aterramento (segundo a norma NR10 - NBR 5410) bem como piso elevado.

Além disso, possuem 4 racks, 12 switches Unifi gerenciáveis sendo que 4 são POE (3 POE de 48 portas 1 POE de 24 portas). Os switches POE atendem as catracas e controle de acesso, Access Points, automação das salas e telefones IP. Temos também Softwares de

monitoramento de rede e segurança (Zabbix, Grafana, UptimeRobot, Maltrail, OpenVAS), 2 Nobreaks de 10KVa cada, servidor de firewall (com fonte redundante), 1 Servidor virtualizado (com fonte redundante). O prédio também possui um gerador de energia que entra em operação em caso de interrupção da entrada de energia elétrica.

Os switches são cascadeados com fibra e todo o cabeamento da rede LAN é ponto a ponto, FURUKAWA Gigabit cat6. O cabeamento de rede LAN é certificado, seguindo todas as normas NBR 14.565, equivalente a norma EIA/TIA-568B.

Os dois CPDs possuem sistemas de refrigeração em operação contínua 24 horas por dia. Além disso, os ambientes são monitorados por sensores de temperatura e umidade, que emitem alertas em caso de variações, garantindo a manutenção das condições ideais e a proteção dos equipamentos.

A SKEMA conta com dois links de internet de 500Mbps que são dedicados e redundantes, sendo que as operadoras atendem com dupla abordagem. Todo o sinal de internet é distribuído internamente por cabeamento e WI-FI. A internet cabeada é distribuída pelos switches e o sinal de WI-FI é feito pelos Access Points (APs) da marca Unifi.

DATA CENTERS Externos

A IES possui dois Data Centers externos para armazenamento dos dados dos seus ambientes.

- **MgCloud data center:** esse ambiente hospeda o ambiente virtual de aprendizagem (AVA), Research Hub, Empresa Junior e Zabbix. A Instituição utiliza como Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) o Moodle. Esse ambiente está integrado ao TOTVS facilitando o fluxo das informações. A comunicação entre Instituição e MGCloud é feita via VPN IPSEC.

O ambiente conta com instalações elétricas em conformidade com a NR10, possuindo dois circuitos diferentes para cada rack com tomadas tipo steck. Possui também dois circuitos de no-breaks separados e do grupo motor gerador. Possui dupla abordagem da companhia de energia de Minas Gerais (CEMIG).

A refrigeração do datacenter utiliza dois sistemas de ar-condicionado independentes, para uma redundância da refrigeração.

A conectividade com a internet é assegurada com dupla abordagem de links das principais operadoras de telecom.

Os backups são armazenados em datastores fisicamente distintos e em 2 diferentes POPs geolocalizados.

- **T-Cloud TOTVS Data Center:** o T-Cloud é o datacenter da TOTVS S.A onde os servidores do sistema TOTVS da IES ficam armazenados. A comunicação entre Instituição e TOTVS Cloud é feita via VPN. Esse ambiente hospeda os módulos de Gestão Administrativa e Educacional do pacote TOTVS contratado. O TOTVS é o sistema de Gestão Acadêmica e Administrativa da SKEMA.

O ambiente está em conformidade com a ISO/IEC 27001:2013, ISO 9001:2015 e Datacenter TIER III (Facilities). O Sistema de classificação Tier foi criado pelo Uptime Institute, nos Estados Unidos, na década de 1990. Esse padrão avalia a infraestrutura crítica de Data Centers ao redor do mundo usando um sistema de classificação de nível I, II, III e IV de acordo com a sua disponibilidade podendo variar entre 99.67% e 99.982%. A TOTVS obteve a certificação TIER III Facility - nesta configuração é possível gerir os períodos de manutenção sem impacto na continuidade do serviço dos equipamentos presentes, representando uma disponibilidade de 99.98%.

Um certificado como este atesta que a infraestrutura do Data Center TOTVS possui alta disponibilidade, continuidade de serviços e negócios, redundância, contingência e um nível superior de segurança, averiguado por um órgão isento, independente e reconhecido internacionalmente.

BACKUPS:

Os procedimentos de backup do datacenter da IES são:

- **Backup do CPDs**

A SKEMA realiza seus backups em nuvem em parceria com uma empresa contratada. São realizados os backups de todos os servidores e do firewall. Os backups ocorrem semanalmente e mensalmente, oferecendo uma ampla variedade de opções de proteção de dados. Além disso, a empresa parceira oferece atendimento individualizado para IES em casos de restauração de dados, garantindo um suporte eficiente e rápido.

- **MG CLOUD DATA CENTER**

Esse ambiente hospeda o ambiente virtual de aprendizagem (AVA), Research Hub, Empresa Junior e Zabbix. A Instituição utiliza como Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) o Moodle. Backup realizado com chaves CHAP de autenticação. Armazenamento em datastores fisicamente distintos e em 2 diferentes POP's geolocalizados. Estrutura de backup em rede exclusiva e isolada, com acesso restrito. Quanto ao Backup do ambiente, temos por padrão em nossa infraestrutura um snapshot semanal de todas as máquinas virtuais, de forma que se for necessário a restauração do ambiente, sempre teremos uma cópia completa do servidor com menos de 7 dias. Além do snapshot, a Skema possui contratado um serviço de backup de arquivos, para este serviço é utilizado um agente de backup que transfere os dados de forma compactada e criptografada para um ambiente seguro, em outro ponto de operação.

- **T-CLOUD TOTVS DATA CENTER**

O T-Cloud é o datacenter da TOTVS S.A onde os servidores do sistema TOTVS da IES ficam armazenados. Os backups são realizados da seguinte forma:

Políticas de Backup do Banco de Dados:

Nome	Tipo	Janela	Periodicidade	Retenção
Diário	Incremental	03:00 - 11:00 e 15:00 - 23:00	De Segunda a Sexta, exceto o último dia do Mês	1 Mês
Semanal	Diferencial	03:00 - 11:00	Todos os Sábados, exceto o último dia do Mês	1 Mês
Mensal	Full	03:00 - 11:00	Último dia do Mês	1 Ano
Anual	Full	03:00 - 11:00	Anual	5 Anos

Políticas de Backup da Aplicação:

Nome	Tipo	Janela	Periodicidade	Retenção
Diferencial	Incremental	00:00 - 16:00	Todos os dias, exceto Sábados.	1 Mês
Semanal	Full Backup	00:00 - 23:00	Todos os Sábados, exceto 1º Sábado do Mês	1 Mês
Mensal	Full Backup	00:00 - 23:00	1º Sábado do Mês	1 Ano
Anual	Full	03:00 - 11:00	Anual	5 anos

- **CRM**

Diário com retenção de 30 dias (recuperação instantânea dos 2 últimos) + Backup anual com retenção de 3 anos;

- **Acervo Digital (GED)**

Diário com retenção de 30 dias (recuperação instantânea dos 2 últimos) + Backup anual com retenção de 3 anos.

12.6. Softwares disponíveis nos computadores para a comunidade acadêmica

A SKEMA Business School disponibiliza uma ampla gama de softwares nos computadores acessíveis à sua comunidade acadêmica, visando atender às diversas necessidades de discentes, docentes e colaboradores. Esses programas, que abrangem desde ferramentas de produtividade até softwares especializados para diferentes áreas do conhecimento, garantem suporte adequado para a realização de atividades acadêmicas, projetos de pesquisa e trabalhos colaborativos. A seguir, detalhamos os principais softwares disponíveis nos laboratórios e nas estações de trabalho da Instituição:

12.6.1. Softwares Livres

- **VLibras:** a suite VLibras é um conjunto de ferramentas gratuitas e de código aberto que traduz conteúdos digitais (texto, áudio e vídeo) em português para Libras, tornando computadores, celulares e plataformas Web mais acessíveis para as pessoas surdas;
- **NVDA - NonVisual Desktop Access:** o programa NVDA é uma plataforma de código aberto de leitura de tela para sistema operacional Windows. Auxilia pessoas com deficiências visuais descrevendo os itens na tela do computador por meio de audiodescrição;
- **DOSVOX:** sistema computacional, baseado no uso intensivo de síntese de voz, que se destina a facilitar o acesso de deficientes visuais a microcomputadores. Através de seu uso é possível observar um aumento muito significativo no índice de independência e motivação das pessoas com deficiência visual, tanto no estudo, trabalho ou interação com outras pessoas;
- **Google Chrome:** navegador de internet desenvolvido pelo Google;
- **Zotero:** Zotero é um software gerenciador de referências em software livre e de código aberto para gerenciar dados bibliográficos e materiais relacionados a pesquisa;
- **RStudio:** RStudio é um software livre de ambiente de desenvolvimento integrado para R, uma linguagem de programação para gráficos e cálculos estatísticos;
- **Adobe Acrobat Reader:** Adobe Reader é um software que permite que o usuário do computador visualize, navegue e imprima arquivos no formato PDF. Este tipo de arquivo é muito comum em documentações gerais. Por ser multiplataforma, está disponível para diversos sistemas operacionais;
- **TeamViewer:** o TeamViewer é um pacote de software proprietário para acesso remoto, compartilhamento de área de trabalho, conferência on-line e transferência de arquivos entre computadores. O programa opera nos sistemas operacionais: Microsoft Windows, OS X, Linux, iOS, Android, Windows RT e Windows Phone;
- **7zip:** é um compactador de arquivos de código aberto para o sistema operacional Microsoft Windows e Linux. O programa, desenvolvido por Igor Pavlov, é distribuído sobre a licença GNU LGPL, e compete diretamente com os programas de código-fechado WinZip e WinRAR;
- **MOODLE - Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment (Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA):** A plataforma Moodle é o ambiente de sala de aula virtual onde o estudante tem a possibilidade de acompanhar atividades do curso pela internet. O Moodle também oferece suporte a múltiplas metodologias de ensino, sendo uma escolha popular por sua capacidade de adaptação às necessidades de diferentes cursos e níveis educacionais. Ele promove o aprendizado colaborativo e independente, com recursos que facilitam o monitoramento do progresso do aluno, o *feedback* instantâneo e a integração de conteúdos multimídia, tornando o ensino e a aprendizagem mais eficazes;

- **OpenVPN GUI:** O OpenVPN é um software livre e open-source para criar redes privadas virtuais do tipo ponto-a-ponto ou server-to-multiclient através de túneis criptografados entre computadores;
- **FortiClient VPN:** Este aplicativo gratuito **FortiClient VPN** permite criar uma conexão segura de rede virtual privada (VPN) usando conexões de "Modo de túnel" VPN IPsec ou SSL entre seu dispositivo Android e o FortiGate Firewall. Sua conexão será totalmente criptografada e todo o tráfego será enviado pelo túnel seguro.

12.6.2. Softwares proprietários

- **Windows10:** Windows 10 é uma versão do Microsoft Windows, uma série de sistemas operativos comercializados pela Microsoft (Wikipédia);
- **Pacote MS OFFICE 2019 / 365 (Excel, Word e Power Point, PowerBI, Outlook, Access, OneDrive, SharePoint, Teams entre outros):** Microsoft 365 é uma versão on-line por assinatura da suíte de aplicativos para escritório/produzividade Microsoft Office, focado no trabalho colaborativo simultâneo de uma grande equipe e na segurança, lançado em junho de 2011 desenvolvido pela empresa Microsoft;
- **Antivírus Kaspersky:** Kaspersky Antivírus é um programa antivírus desenvolvido pela Kaspersky Lab. Foi projetado para proteger os usuários de malware Trojans e é principalmente projetado para computadores com Microsoft Windows com versão para Linux;
- **TOTVS:** sistema que gerencia o registro acadêmico e financeiro com diversas funcionalidades e rotinas que são automatizadas pelo TOTVS. O sistema TOTVS permite a integração entre as áreas da Instituição permitindo com que os processos sejam mais rápidos e eficientes;
- **TestWe:** a ferramenta TestWe é uma plataforma digital de aplicação de provas e testes on-line, que permite a professores e Instituição criar, administrar e corrigir testes e avaliações de maneira mais eficiente e simplificada. Com a ferramenta TestWe, os professores criam provas personalizadas, definem prazos de entrega e acompanham o progresso dos estudantes em tempo real. A plataforma também permite que os estudantes façam as provas e os testes em qualquer lugar com acesso à internet, tornando o processo de avaliação mais flexível e acessível. A ferramenta TestWe possui recursos de segurança, como o bloqueio do acesso a outros aplicativos durante a realização da prova e a detecção automática de fraudes e plágio. A plataforma também oferece recursos de correção automática e relatórios de desempenho para facilitar a análise dos resultados.

12.7. Política de Proteção de Dados na SKEMA Business School

Na SKEMA Business School, reconhecemos a importância crítica de proteger os dados pessoais dos membros de nossa comunidade acadêmica. A política de proteção de dados reflete nosso compromisso inabalável com a privacidade, a segurança e a transparência em todas as atividades que envolvem o tratamento de informações pessoais, conforme estabelecido pela Lei nº 13.709/2018 (LGPD).

São princípios fundamentais da política de proteção de dados:

- transparência e comunicação clara: comprometemo-nos a comunicar de maneira transparente e compreensível como os dados são coletados, usados, compartilhados e armazenados em nossos processos acadêmicos e administrativos;
- finalidade legítima: coletamos e processamos dados pessoais exclusivamente para fins legítimos, informando os titulares sobre a finalidade específica no momento da coleta;
- minimização de dados: buscamos coletar e processar apenas os dados estritamente necessários para alcançar os objetivos estabelecidos, mantendo uma abordagem de coleta de informações precisa e limitada;

- segurança e integridade: implementamos medidas de segurança robustas para garantir a confidencialidade, integridade e disponibilidade dos dados, protegendo-os contra acesso não autorizado ou uso indevido;
- coleta e uso de dados: Nossas práticas de coleta de dados são guiadas por critérios éticos e legais, garantindo que tenhamos o consentimento apropriado quando necessário. Os dados são utilizados apenas para os propósitos explicitamente indicados e informados aos titulares;
- compartilhamento responsável: Não compartilhamos dados pessoais com terceiros sem a devida autorização, a menos que seja exigido por lei ou para cumprir obrigações contratuais;
- armazenamento e retenção: mantemos os dados apenas pelo período necessário para cumprir os objetivos da coleta, seguindo práticas seguras de armazenamento e procedimentos de descarte adequados;
- direitos dos titulares: respeitamos e facilitamos o exercício dos direitos dos titulares de dados, incluindo o acesso, retificação, exclusão e portabilidade de suas informações;
- capacitação contínua: implementamos programas regulares de capacitação para garantir que todos os membros da comunidade acadêmica estejam cientes das políticas de proteção de dados e estejam comprometidos com sua implementação.

Esta política de proteção de dados na SKEMA Business School é parte integrante de nossa visão de proporcionar um ambiente acadêmico seguro, ético e respeitoso. Ao promover práticas de proteção de dados alinhadas aos mais altos padrões, reafirmamos nosso compromisso com a excelência educacional e a integridade em todas as nossas atividades.

A totalidade da Política de Proteção de Dados está acessível a toda a comunidade acadêmica por meio dos canais de comunicação interna.

13. BIBLIOTECA

A Biblioteca é coordenada por um profissional devidamente registrado no Conselho Regional de Biblioteconomia (CRB), contando com uma equipe de auxiliares qualificados que oferecem suporte integral às atividades de ensino e pesquisa. Essa equipe desempenha um papel essencial na disseminação de informações e conhecimentos, contribuindo para o desenvolvimento acadêmico e científico da comunidade.

A equipe da biblioteca auxilia a comunidade acadêmica nas seguintes linhas:

- capacitação no uso das diversas Bases de Dados;
- capacitação no uso das diversas ferramentas de inovação pedagógica do SKEMA LEARN;
- sistema COMUT (Comutação Bibliográfica) em parceria com a UFMG;
- direito autoral;
- empréstimos;
- levantamento bibliográfico;
- orientação à pesquisa;
- orientação em normatização de trabalhos;
- visitas orientadas; e
- reserva de ambientes.

O atendimento da biblioteca na unidade é de 2ª às 6ª feiras, de 7:30 às 19:00h.

Sala de estudos da Biblioteca

A biblioteca conta com estações de estudos individual e salas de uso individual ou coletivo, proporcionado aos alunos comodidade em suas consultas e atividades.

Organização

O acervo da biblioteca é composto por livros digitais (e-book) e livros físicos (biblioteca de clássicos), de livre acesso para estudantes, professores e pessoal técnico-administrativo. O acervo é composto por materiais de diversas áreas do conhecimento, mas com foco nas áreas dos cursos que são ofertados.

No acervo digital estão disponíveis livros e revistas (nacionais e internacionais), projetos aplicativos e empresariais, dissertações, jornais, relatórios empresariais, publicações, tais como: artigos, casos, cadernos de ideias, relatórios de pesquisas e ainda recursos específicos como vídeos, podcasts, fotos, áudios, etc. no acervo virtual.

Com relação à acessibilidade a biblioteca local conta com teclado acessível com Braille, tutorial instrucional em libras e o software DOSVOX (sistema de síntese de voz par facilitar o acesso de pessoas com deficiência visual).

Os procedimentos de consultas virtuais e impressas, quando for o caso, bem como empréstimos constam em regulamento própria da Biblioteca.

13.1. Biblioteca Digital

A SKEMA disponibiliza a MINHA BIBLIOTECA - MB: uma plataforma prática e inovadora, que garante acesso rápido, fácil e ininterrupto a milhares de livros técnicos, científicos e profissionais de

qualidade, em qualquer dispositivo móvel, pela internet. A IES garante o acesso físico com instalações e recursos tecnológicos que atendem à demanda, com ferramentas de acessibilidade e de soluções de apoio à leitura, estudo e aprendizagem.

A MB é constituída de 15 grandes editoras acadêmicas e 18 selos editoriais e mais de 10.000 títulos. Com atualização mensal, o consórcio é formado pelas quatro principais maiores editoras de livros acadêmicos do Brasil (editoras sócias) - Grupo A, Grupo Gen-Atlas, Manole e Saraiva. A coleção de periódicos virtuais, será constituída por títulos de conhecimento e informações especializados e gerais. Os periódicos eletrônicos são de livre acesso à comunidade acadêmica.

A plataforma Minha Biblioteca está integrada aos sistemas TOTVS e o AVA da Instituição.

13.2. Skema Learn

A Biblioteca SKEMA conta com uma plataforma inovadora, o Skema Learn, desenvolvida para atender, apoiar e promover a Inovação na Educação para estudantes, professores/pesquisadores e colaboradores.

A equipe desenvolve atividades múltiplas habilidades de interação no Skema Learn como a mediação, mediação digital, monitoramento, desenvolvimento em e-learning, treinamento, engenharia educacional, captura e edição de vídeo etc.

O **SKEMA LEARN** tem recursos documentais e de bancos de dados inovadores; tutoriais; Bate-papo ao vivo: para ajudar ou informar estudante ou professor. Para ajudar o estudante ou professor com o compartilhamento de tela K2 (LMS): cursos, tutoriais e monitoramento.

A SKEMA conta com um vasto acervo digital internacional de banco de dados, com livros, teses, dissertações, revistas, artigos acadêmicos, periódicos, enciclopédias nas mais diversas áreas do conhecimento. Utiliza do catálogo digital para gerenciamento e consultas do acervo.

Além da Minha Biblioteca - MB, a Faculdade SKEMA fornece a seguinte base de dados remotos para a comunidade acadêmica da Instituição no SKEMA LEARN:

- **BUSINESS SOURCE ULTIMATE - (BSU-EBSCO):** acesso a quase 4.000 periódicos acadêmicos de texto completo (estudos de caso, relatórios econômicos, análise SWOT, análises de países e perfis de empresas). Usos: "Memoire" - Tese profissional - Tese - Revisão de literatura - Estágio ou relatório de atividades;
- **CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS:** acesso ao texto completo aos livros e periódicos selecionados publicados pela Cambridge University Press (Tese - Revisão de Literatura - Dissertação);
- **Clarivate WEB of SCIENCE:** a base de dados do Web of Science fornece acesso aos seguintes bancos de dados: Web of Science Core Collection; KCI-Banco de Dados de Periódicos Coreanos; Medline@; Índice de Citação da Ciência Russa; Índice de Citações Scielo. A base dispõe de tutoriais de uso. Uso: Dissertação - Tese profissional - Revisão de literatura - Dissertação - Pesquisa;
- **DALLOZ (LEI - JURISPRUDÊNCIA):** acesso a códigos, arquivos de revistas, enciclopédias, atos e formulários, etc. [em francês] (Negócios - Associações - Cíveis - Europeias e Internacionais - Imobiliário - Criminal - Prática de contencioso administrativo - Público - Social);

- EMERALD (Artigos acadêmicos): acesso completo de artigos com mais de 247 periódicos nos campos da ciência da administração. Usos: “Memoire” - Tese - Revisão de literatura - Dissertação - Pesquisa;
- FACTIVA (Artigos de imprensa - Área internacional - Tendências - Artigos de comércio - Empresas de dados). A FACTIVA fornece acesso a artigos da imprensa internacional, sites influentes, blogs, imagens e vídeos (quase 33.000 fontes, de 200 países, em 28 idiomas). Usos: Relatório de estágio - Fórum de emprego - Notícias / arquivo da empresa - Idiomas;
- FINANCIAL TIMES: Jornal financeiro cobrindo notícias econômicas, notícias financeiras, comércio mundial e tendências comerciais. Usos: Relatório de estágio - Notícias/arquivos da empresa;
- InCITES: base de dados utilizada para gerar indicadores estatísticos bibliométricos (análise de publicações). A base de dados dispõe de tutoriais: aprendizado autoguiado - aprendizado do EndNote - vídeos. Uso: Dissertação - Tese profissional - Revisão de literatura - Dissertação - Pesquisa;
- INFORMS PUBS ONLINE: plataforma de acesso ao texto completo de 16 periódicos acadêmicos nas seguintes áreas: ciências administrativas, economia, ciências comportamentais, estatística, inteligência artificial, ciência de dados, matemática aplicada, marketing. Usos: "Memoire" - Tese - Revisão da Literatura;
- ISTEEX - Plataforma e serviços: coleções retrospectivas de literatura científica em todas as disciplinas: arquivos de periódicos, ebooks, bancos de dados, corpus de texto.
- JSTOR (Artigos acadêmicos): acesso ao texto completo de publicações acadêmicas inglesas nas áreas de humanidades e ciências sociais, economia e direito. Usos: “Memoire” - Tese - Revisão de literatura - Dissertação - Pesquisa;
- MARKETLINE: ilimitada a uma das maiores fontes de informação e análise de negócios de empresas, indústrias e países. Usos: Relatório de estágio - Arquivos da empresa - Internacional - Tese - Tese profissional - Memoire;
- NAVIS FISCAL (Lei - Jurisprudência): portal francês que dá acesso a lei francesa, lembranças, códigos, documentação prática, formulários, revisões de jurisprudência, folhetos informativos rápidos. Compilação Navis, Direito Empresarial Navis, Navis Fiscal, Navis Social;
- OPENEDITION: OpenEdition é uma plataforma dedicada a recursos eletrônicos e informações acadêmicas nas áreas de ciências humanas e sociais. Dois terços dos livros do catálogo são de livre acesso em HTML, editável e imprimível. 95% dos 500 periódicos. Usos: "Memoire" - Tese - Revisão literária - Dissertação - Pesquisa;
- ORBIS (Empresa - Dados financeiros - Análise financeira): acesso ao texto completo das informações gerais da empresa, fundamentos da empresa, dados sobre ações para empresas públicas, indicadores de solidez financeira (pontuações e classificação), propriedade e subsidiárias e detalhes dos diretores. Usos: Relatório de estágio - Fórum de emprego - Arquivo da empresa;
- PEARSON - Seleção de títulos de e-books em formato pdf e ou Epub. A maioria deles são livros de referência (leitura obrigatória);
- PROQUEST - Business Premium Collection (Artigos acadêmicos - Dados da empresa - Dados financeiros e bancários): acesso a teses, artigos acadêmicos, revistas profissionais, relatórios (contabilidade, banca, negócios, informação sobre o país, economia, empreendedorismo, finanças, marketing, gestão, recursos humanos). Usos: “Memoire” - Tese - Revisão de literatura - Dissertação - Pesquisa;
- SCHOLARVOX: Biblioteca de e-books com mais de 37.000 títulos, principalmente em inglês e francês, sobre todos os temas de negócios, econômicos e internacionais;

- SCIENCE DIRECT (Artigos acadêmicos): coleção liberdade de Elsevier que fornece acesso a revistas e livros em ciência, biologia, saúde e economia e ciências sociais [texto completo e resumo]. Usos: "Memoire" - Tese Profissional - Revisão de Literatura - Dissertação - Pesquisa;
- SCIVAL (Artigos acadêmicos - Bibliométrico - Cientométrico): interface desenvolvida pela Elsevier explora e analisa os dados de uso de pesquisadores que usam o Scopus e o Science Direct. Uma solução pronta para uso, o SciVal permite que você visualize o desempenho da pesquisa, faça benchmarks em relação aos pares, desenvolva parcerias colaborativas e analise tendências de pesquisa. Usos: "Memoire" - Tese - Revisão de literatura - Dissertação - Pesquisa;
- SCOPUS (Artigos acadêmicos - Bibliométrico - Cientométrico): maior banco de dados de resumos e citações da literatura revisada por especialistas: periódicos científicos, livros e anais de congressos. Além disso, como ferramentas inteligentes para rastrear, analisar (bibliométrica) e visualizar pesquisas (tendências). Usos: "Memoire" - Tese - revisão de literatura - Dissertação - Pesquisa;
- STATISTA (Estatísticas - Dados do Mercado): um dos maiores portais do mundo para estatísticas e dados de mercado. O portal fornece acesso a mais de 1,5 milhão de estatísticas, previsões, arquivos, estudos e computação gráfica em mais de 80.000 indivíduos de mais de 18.000 fontes. Usos: Apresentação - Relatório de estágio - Tese - Tese profissional;
- WRDS - WHARTON RESEARCH DATA SERVICES: mais de 600 conjuntos de dados com mais de 50 fornecedores em múltiplas disciplinas: dados financeiros, contábeis, econômicos, administrativos, de marketing, estatísticos, bancários e de seguros. A WRDS fornece a principal plataforma de inteligência comercial, análise de dados e pesquisa para instituições globais.

Além das bases de dados, o SKEMA LEARN possui as seguintes ferramentas contra a prática do plágio, como dispositivos inovadores na plataforma:

- Ouriginal;
- Zotero;
- Cite This For Me.

13.3. Plano de atualização e expansão do acervo

A atualização bibliográfica e a expansão de títulos da biblioteca virtual institucional ocorrerão de acordo com as necessidades das disciplinas aliadas à disponibilidade do(s) título(s) no acervo para acompanhar as inovações educacionais e os avanços científicos, tecnológicos e técnicos de cada área do conhecimento. O acervo bibliográfico é constantemente revisto e, se necessário, redimensionado por indicação de estudantes e professores, por solicitação da coordenadoria e da Biblioteca, em razão de novas edições disponíveis no acervo virtual ou para atualização dos temas objeto de estudos, além de publicações destinadas a subsidiar projetos de iniciação científica e extensão. Recomenda-se que a indicação da bibliografia básica e complementar sigam os critérios de escolha estabelecidos pelo Núcleo Docente Estruturante - NDE do curso para os devidos registros. Os recursos para a atualização do acervo são previstos e disponibilizados anualmente, através de orçamento do setor.

As diretrizes básicas que orientam o enriquecimento e a atualização da bibliografia das disciplinas são assim sumarizadas:

- reuniões periódicas com professores para indicação de títulos de bibliografia básica e complementar da biblioteca virtual;

- levantamento estatístico sobre a demanda dos títulos disponíveis na biblioteca virtual;
- consultas periódicas a professores e alunos, para indicação de títulos que alarguem o acervo das matérias/disciplinas do(s) curso(s) ministrado(s) na Faculdade;
- verificação de catálogos de livrarias e editoras da biblioteca virtual, para conhecer os novos lançamentos de livros;
- avaliação anual do sistema de catalogação e disposição do acervo da biblioteca virtual.

As políticas, o regulamento e as regras da Biblioteca estão disponíveis para toda a comunidade acadêmica e podem ser consultadas a qualquer momento.

14. PLANO DE PROMOÇÃO DE ACESSIBILIDADE E DE ATENDIMENTO A PORTADORES DE NECESSIDADES ESPECIAIS

Ao promover a acessibilidade a Faculdade SKEMA ressalta o valor social contido nas propostas educacionais para um país em desenvolvimento: a igualdade de acesso aos serviços educacionais para todas as pessoas.

No momento da solicitação do seu credenciamento a Faculdade SKEMA propõe um plano de acessibilidade para os cinco primeiros anos de funcionamento, com o objetivo de promover a acessibilidade, atendendo às Leis nºs 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência), 10.048/2000, 10.098/2000, Decreto nº 5.296/2004. O objetivo é proporcionar acesso para pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida em todos os ambientes acadêmicos da Faculdade. Nestes ambientes estão: as salas de aula, biblioteca, laboratórios, sanitários e áreas de lazer e convivência.

Pensar uma política de inclusão para a Instituição de Educação Superior é considerar os pressupostos legais e promulgar espaços socialmente responsáveis. Desta forma, a IES se qualifica como responsável, na medida em que:

- a. identifica as potencialidades e vulnerabilidades sociais, econômicas e culturais, de sua realidade local e global a fim de promover a inclusão plena;
- b. estabelece metas e organiza estratégias para o enfrentamento e superação das fragilidades constatadas;
- c. pratica a transversalidade da educação especial;
- d. reconhece a necessidade de mudança cultural e investe no desenvolvimento de ações de formação continuada para a inclusão, envolvendo os professores e toda a comunidade acadêmica;
- e. promove acessibilidade, em seu sentido pleno, não só aos estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades/superdotação, mas aos professores, funcionários e à população que frequenta a instituição e se beneficia de alguma forma de seus serviços.

Para alcançar seus objetivos a Faculdade SKEMA proporcionará para a pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida, a acessibilidade, aqui entendida como condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços mobiliários e equipamentos da IES, suas edificações, serviços de transporte e dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação. A IES eliminará qualquer entrave ou obstáculo que limite ou impeça o acesso, a liberdade de movimento, a circulação com segurança e a possibilidade das pessoas se comunicarem ou terem acesso à informação.

O acesso a um sistema educacional inclusivo em todos os níveis pressupõe a adoção de medidas de apoio específicas para garantir as condições de acessibilidade, necessárias à plena participação e autonomia dos estudantes com deficiência, em ambientes que maximizem seu desenvolvimento acadêmico e social.

Acessibilidade implica superar as barreiras arquitetônicas, atitudinais, metodológicas, de comunicação e digitais.

Acessibilidade arquitetônica - A IES assume o compromisso com a inclusão social dos estudantes, efetuando mudanças fundamentais, não apenas na adequação do espaço físico, mas, sobretudo, no desenvolvimento de atitudes da nossa comunidade, por entender que são as ações concretas e formativas que efetivamente contribuem para a construção de um novo tipo de Sociedade.

Nesse sentido, tomamos medidas substanciais de alteração na infraestrutura de nossa IES, com a implantação de equipamentos para melhor atender as pessoas com necessidades educacionais especiais. Muitas obras e adaptações foram realizadas em suas instalações, com vistas a atender as necessidades de locomoção e proporcionar conforto às pessoas deficientes, como a construção de rampas de acesso, piso tátil, banheiros com instalação de barras de apoio, pias e espelhos adequadamente posicionados, elevador e com botões de acionamento em altura acessível e com escritas em Braille.

Acessibilidade atitudinal - Na perspectiva de termos a diversidade humana como um valor, é preciso considerar e defender o direito das pessoas com necessidades especiais ao acesso à educação, o que significa engajar estudantes, professores e funcionários de nossas IES, no propósito de garantia desse direito, afinal, a atitude das pessoas é que impulsiona a remoção de todos os demais tipos de barreiras. Assim, os participantes do processo educativo devem valorizar as diferenças como fator de enriquecimento pessoal, acadêmico e profissional, removendo as barreiras e promovendo a participação de todos e de cada um, com igualdade de oportunidades.

Acessibilidade metodológica (ou pedagógica) - O princípio fundamental da inclusão e do acesso curricular é que os alunos devem aprender juntos, apesar das dificuldades ou diferenças que possam apresentar.

Partindo desse princípio, procuramos identificar as demandas de inclusão de candidatos e alunos com deficiência (surdez, cegueira/baixa visão, deficiência física, déficit intelectual, transtornos psicológicos, autistas e transtorno do espectro autista) ou altas habilidades/superdotação, oferecendo todas as condições para que estudem com todas as suas necessidades atendidas.

Uma vez matriculados, várias ações são implementadas no sentido de garantir a qualidade de aprendizagem e de convívio desses alunos no âmbito acadêmico, envolvendo docentes, discentes e pessoal técnico-administrativo no atendimento às suas necessidades, quando necessário.

Dentre as principais ações, destacam-se:

- identificação e acomodação aos diferentes estilos, formas, interesses e ritmos de aprendizagem;
- flexibilização ou adaptação do conteúdo, do tempo e da sequenciação de assuntos, bem como da abordagem didático-metodológica;
- utilização de teclado em Braille e uso do software DOSVOX (sistema de síntese de voz par facilitar o acesso de pessoas com deficiência visual);
- adaptação dos procedimentos de avaliação, pautando-se não apenas pelas limitações funcionais que o aluno apresenta, mas, principalmente, pela sondagem das suas potencialidades intelectuais e socioafetivas.

Mobilidade reduzida - entende-se como pessoa com mobilidade reduzida, aquela que, não se enquadrando no conceito de pessoa portadora de deficiência, tenha, por qualquer motivo, dificuldade de movimentar-se, permanente ou temporariamente, gerando redução efetiva da mobilidade, flexibilidade, coordenação motora e percepção. Dar-se-á especial tratamento também às pessoas com idade igual ou superior a sessenta anos, gestantes, lactantes e pessoas com criança de colo.

Acessibilidade nas comunicações - entendida como qualquer entrave, obstáculo, atitude ou comportamento que dificulte ou impossibilite a expressão ou o recebimento de mensagens e de informações por intermédio de sistemas de comunicação e de tecnologia da informação. Nesse sentido, a IES se preocupa em eliminar barreiras na comunicação interpessoal, escrita e virtual.

Acessibilidade digital - pautada pelo direito de eliminação de barreiras de comunicação, de acesso físico, de equipamentos e programas adequados, de conteúdos e apresentação de informação em formatos alternativos. Evidencia-se na preocupação em garantir a construção de um acervo bibliográfico em formato acessível ao estudante com deficiência (prioritariamente os de leitura obrigatória).

Com o intuito de favorecer o acesso à informação e a comunicação para todas as pessoas, a instituição disponibiliza as seguintes tecnologias digitais:

- DOSVOX: software gratuito para leitura de tela que é instalado nos computadores dos laboratórios da IES e é sugerido como ferramenta de uso educacional em casa para os alunos com deficiência visual e cegos;
- NVDA é uma plataforma que auxilia pessoas com deficiência, descrevendo os itens na tela do computador por meio de audiodescrição;
- VLIBRAS: software gratuito que permite a interpretação de textos em Libras para as pessoas surdas. A instalação é feita no próprio computador do aluno e da instituição com o intuito de permitir um alto grau de usabilidade do usuário com a máquina;
- LUPA DIGITAL: os alunos que possuem dificuldade de leitura, devido a deficiência visual, a instituição recomenda uma lista de aplicativos para uso no celular, a fim de facilitar o estudo ativo do aluno em relação aos recursos didáticos impressos;
- Biblioteca Virtual: os títulos disponibilizados no acervo digital de livros possuem ferramentas que potencializam a acessibilidade digital e comunicacional. Afinal, permitem a leitura por meio de sintetizador de voz, a ativação do contraste e a regulação do tamanho textual dos livros dentro da própria biblioteca na web; a Biblioteca Virtual oferece também o recurso de leitura em voz alta, onde o usuário pode selecionar a voz no idioma do livro, além de outras funcionalidades como ajustes na taxa de velocidade, no tom e no volume da voz;
- Sites, sistemas de gestão educacionais e ambientes virtuais de aprendizagem da instituição possuem plano de desenvolvimento contínuo da acessibilidade web, incluindo testes com pessoas com deficiência e avaliações técnicas realizadas por profissionais da área de Ciências da Computação. O objetivo é aprimorar a codificação das tecnologias digitais para potencializar o uso educacional pela comunidade acadêmica, durante o processo de ensino-aprendizagem.

Para além das questões inclusivas relacionadas aos estudantes com deficiência, a IES garante a formação adequada dos seus discentes através do cumprimento dos requisitos legais e normativos que definem abordagens e conteúdos específicos relacionados à formação de um cidadão consciente de seu papel na formação de uma sociedade sem preconceitos.

Nos termos do Decreto Federal n.º 5.626/2005, a LIBRAS é ofertada como disciplina curricular optativa em todos os cursos oferecidos pelas IES, constando nos respectivos Projetos Pedagógicos, resguardadas todas as especificidades e requisitos exigidos pela legislação vigente.

Ressalta-se como descrito em outros itens que, dentro da estrutura da IES, tem o Núcleo Psicopedagógico e de Inclusão - NPI, órgão responsável por oferecer suporte Psicopedagógico de intervenção e prevenção nos processos acadêmicos, cognitivos, sociais, emocionais, culturais, que interfiram no desenvolvimento integral dos alunos e oferecer subsídios para docentes e técnicos-administrativos em seus trabalhos, contribuindo para a formação da comunidade acadêmica.

15. AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL E ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

15.1. Evolução institucional a partir dos processos de Planejamento e Avaliação Institucional

O Relato Institucional analisa e sintetiza o histórico da Instituição, apresentando o conceito e os resultados das avaliações externas, o desenvolvimento e a divulgação dos processos de autoavaliação, e o plano de melhorias decorrente das avaliações internas e externas. Além disso, o relato demonstra a implementação de ações concretas na gestão da SKEMA, evidenciando a evolução institucional e é amplamente apropriado pelos gestores, docentes, pessoal técnico-administrativo e discentes, garantindo o engajamento de toda a comunidade acadêmica na melhoria contínua da Instituição.

15.2. Processo de autoavaliação institucional

A SKEMA entende que, mais do que simplesmente cumprir requisitos e normas legais, a avaliação deve estar voltada para objetivos e metas mais abrangentes e complexas. Nesse sentido, a Instituição requer uma avaliação independente, junto com a busca da autonomia, o que garantirá e constituirá uma gestão mais eficiente, possibilitando melhor qualidade e efetividade social.

Compreendida como processo global e integrador que orienta o PDI, a avaliação institucional da SKEMA tem como propósito principal desenvolver um processo que pressupõe a realização de ações transformadoras, coletivamente concebidas, privilegiando um modelo interdisciplinar e integrado, no qual a responsabilidade seja de todos os membros que fazem parte da Instituição, observadas as metas prioritárias a serem perseguidas, conforme sua visão, sua missão e diretrizes institucionais.

Por se tratar de uma Instituição internacional, a Faculdade SKEMA terá à sua disposição, pelo Departamento de Acreditações e Qualidade Internacional, um representante para enriquecer os trabalhos da CPA realizados, conforme especificado no plano de avaliação institucional, através do sistema de gestão da qualidade da SKEMA Internacional.

Para o desenvolvimento da Política de Avaliação Institucional, a CPA, constitui-se como órgão responsável pelo planejamento e execução dos processos avaliativos, encarregada ainda pela análise, divulgação e discussão de resultados das avaliações com os órgãos internos.

Todos esses mecanismos são utilizados pela gestão da Instituição, visando à melhoria da qualidade da SKEMA e da sua relevância das atividades de ensino, pesquisa e extensão (nas modalidades presencial e de educação a distância – EaD).

15.2.1. Metodologia, Dimensões e Instrumentos do Processo de Autoavaliação

Os pressupostos metodológicos do processo de autoavaliação SKEMA estão alicerçados nos fundamentos emanados pela legislação em vigor, em especial pelo marco legal da avaliação e regulação da Educação Superior, em termos de seus conceitos, princípios e critérios definidos no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

A Faculdade SKEMA Business School assegura a coerência e a qualidade de seu processo avaliativo por meio de uma abordagem abrangente, estruturada em torno de 10 dimensões fundamentais.

Essas dimensões garantem que a Instituição mantenha altos padrões de excelência acadêmica e institucional, sempre em consonância com suas diretrizes estratégicas e compromisso social. São elas:

1. a missão e o PDI;
2. a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão;
3. a responsabilidade social da instituição;
4. a comunicação com a sociedade;
5. as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho;
6. organização e gestão da instituição, o funcionamento e a representatividade dos colegiados;
7. infraestrutura física, de ensino, de pesquisa e extensão; biblioteca, recursos de informação e comunicação;
8. planejamento e avaliação dos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional, uma vez que a Instituição considera o planejamento e a avaliação instrumentos integrados, elementos fundamentais do processo de gestão;
9. políticas de atendimento aos estudantes; e
10. sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior.

As 10 dimensões estabelecidas pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES estão delineadas nos 5 (cinco) eixos avaliativos a seguir:



Fonte: Adaptado SINAES (2023).

As competências profissionais estabelecidas para a formação do aluno são diretrizes do fazer pedagógico dos cursos e também referenciais para todas as formas de avaliação interna e externa, possibilitando a identificação das diferentes dimensões dos aspectos a serem avaliados. São avaliações periódicas e sistemáticas, com procedimentos e processos diversificados, incluindo conteúdos trabalhados,

modelo de organização, desempenho do quadro de professores e tutores e qualidade da vinculação com escolas e instituições não escolares, entre outros aspectos, incidindo sobre processos e resultados.

A metodologia de trabalho parte de uma perspectiva colaborativa, no sentido de que o processo necessitará da contribuição individual e coletiva de toda a comunidade acadêmica; descritiva, na medida em que se pretendem aplicar os indicadores previstos pelo Sinaes; e intervencionista quanto à implementação de transformações e mudanças que advirão do processo proposto pela CPA e em sintonia com as diretrizes do Inep.

Atendendo às recomendações do Sinaes, tanto os dados coletados quanto o seu tratamento terão caráter quantitativo e qualitativo. Os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados baseiam-se em entrevistas, questionários com perguntas fechadas e abertas, amostragens e outros instrumentos necessários ao trabalho com diversos grupos.

A realização de Seminário de Avaliação Institucional, a cada biênio, para a comunidade acadêmica interna e externa, permitirá uma abordagem interativa entre os sujeitos do processo avaliativo, além da inclusão da síntese dos resultados obtidos na página eletrônica da Instituição, com acesso pelo link da CPA, que irá permitir, em caráter permanente, a coleta de sugestões, comentários sobre o processo e conteúdos avaliativos.

15.2.2. Etapas da Avaliação institucional (autoavaliação)

Para garantir que a autoavaliação seja eficiente e abrangente, ela é estruturada em várias etapas, cada uma com objetivos e metodologias específicas. Essas etapas são cuidadosamente planejadas para envolver diferentes membros da comunidade acadêmica, incluindo professores, alunos e corpo administrativo, garantindo uma visão integrada e representativa do desempenho institucional, conforme apresentado a seguir:

a) Planejamento

A elaboração do Programa de Autoavaliação Institucional compreende a definição de objetivos, estratégias, metodologia, recursos e calendário das ações avaliativas.

O calendário contempla os prazos para execução das ações principais e datas de eventos (reuniões, seminários etc.), observando igualmente os prazos estabelecidos pela legislação vigente.

O planejamento, discutido com a comunidade acadêmica, deve levar em conta as características da instituição, seu porte e a existência ou não de experiências avaliativas anteriores.

b) Sensibilização

No processo de autoavaliação, a sensibilização busca o envolvimento da comunidade acadêmica na construção da proposta avaliativa por meio da realização de reuniões, palestras, seminários e outros meios de comunicação.

A sensibilização deve estar presente tanto nos momentos iniciais quanto na continuidade das ações avaliativas.

c) Desenvolvimento

No desenvolvimento do processo de autoavaliação institucional a CPA assegura a coerência entre as ações planejadas e as metodologias adotadas, a articulação entre os participantes e a observância aos prazos.

Esta etapa consiste, especialmente, na:

- realização de reuniões ou debates de sensibilização;
- sistematização de demandas, ideias ou sugestões oriundas dessas reuniões;
- realização de seminários internos;
- definição da composição dos grupos de trabalho atendendo aos principais segmentos da comunidade acadêmica;
- construção de instrumentos para coleta de dados: entrevistas, questionários, grupos focais e outros;
- definição da metodologia de análise e interpretação dos dados;
- definição das condições materiais para o desenvolvimento do trabalho;
- definição de formato de relatório de autoavaliação;
- definição de reuniões sistemáticas de trabalho;
- elaboração de relatórios; e
- organização e discussão dos resultados com a comunidade acadêmica e publicação das experiências.

d) **Consolidação**

Esta etapa refere-se à elaboração, divulgação e análise do relatório final. Contempla, também um balanço crítico do processo avaliativo e de seus resultados em termos da melhoria da qualidade da instituição.

- Relatório

O relatório final de autoavaliação deve expressar o resultado do processo de discussão, de análise e interpretação dos dados advindos, principalmente, do processo de autoavaliação. É importante que ele seja capaz de incorporar, quando estiverem disponíveis, os resultados da avaliação de cursos e de desempenho de estudantes.

Os destinatários do relatório são os membros da comunidade acadêmica, os avaliadores externos e a sociedade. Considerando essa diversidade de leitores, são fundamentais a clareza na comunicação das informações e o caráter analítico e interpretativo dos resultados obtidos.

O relatório final deve apresentar sugestões para ações de natureza administrativa, política, pedagógica e técnico-científica a serem implementadas.

- Divulgação

A divulgação como continuidade do processo de avaliação interna, deve oportunizar a apresentação pública e a discussão dos resultados alcançados nas etapas anteriores. Para tanto, podem ser utilizados diversos meios, tais como: reuniões, documentos informativos (impressos e eletrônicos), seminários e outros.

A divulgação deve propiciar, ainda, oportunidades para que as ações concretas oriundas dos resultados do processo avaliativo sejam tornadas públicas à comunidade interna.

- Discussão Crítica

Ao final do processo de autoavaliação é necessária uma reflexão sobre o mesmo, visando a sua continuidade. Assim, uma análise das estratégias utilizadas, das dificuldades e dos avanços apresentados permitirá planejar ações futuras.

Deste modo, o processo de autoavaliação proporciona não só o autoconhecimento institucional, o que em si é de grande valor para a instituição, como um balizador da avaliação externa, conduzida pelo MEC/INEP.

15.3.Autoavaliação institucional: participação da comunidade acadêmica

A SKEMA entende que a avaliação deve representar um espaço de interlocução entre seus membros e da Instituição com o seu entorno - um espaço necessariamente democrático, de explicitação de valores, ou seja, um espaço contínuo que mantenha a crítica como mecanismo orientador de sua prática cotidiana, como instituição de ensino.

De acordo com o Regimento Geral, a CPA é composta pelos seguintes membros:

- Presidente, integrante necessariamente que componha o quadro da Instituição;
- 1 (um) representante do corpo docente;
- 1 (um) representante do corpo técnico-administrativo;
- 1 (um) representante do corpo discente, regularmente matriculado;
- 1 (um) representante da sociedade civil organizada, sem vínculo empregatício com a Instituição.

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

É dada ênfase ao processo de autoavaliação com o objetivo de buscar a integração entre ensino, pesquisa e extensão, conforme definido no Projeto Pedagógico Institucional, com foco na formação dos estudantes, na responsabilidade social e na transformação institucional.

Espera-se que, com o estabelecimento de procedimentos periódicos de diagnóstico, a avaliação institucional contribua para a orientação pedagógica dos cursos, visando à excelência revelada no binômio ensino/ aprendizagem; à consolidação da investigação científica como método de construção e redefinição do conhecimento; e ao incremento da extensão como atividade educativa, cultural e científica, efetivamente presente como parte dos projetos do ensino e da pesquisa.

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

Os cursos estarão em constante processo de autoavaliação, uma vez que tanto os alunos quanto os professores são ouvidos e consultados sobre impasses, problemas, insatisfações ou mesmo sobre os projetos e planos de trabalhos pretendidos. Tal acompanhamento é feito através de reuniões com os representantes

de turma de cada período realizadas, semestralmente, com a Coordenação e o Colegiado de Curso. Nesse sentido, serão também realizadas, semestralmente, reuniões com os professores de cada período. Além disso, sempre que se faz necessário tais reuniões são convocadas, ou pela Coordenação ou pelas partes interessadas, professores ou alunos.

15.4. Autoavaliação e avaliações externas: análise e divulgação dos resultados

15.4.1. Formas de Utilização dos Resultados das Avaliações

A avaliação institucional, como mecanismo de ação reflexiva, busca contribuir para a tomada de consciência na busca de uma maior qualidade, proporcionando, através das ações desenvolvidas, planejar, replanejar e sanar os problemas detectados, buscando novos caminhos e tendo sempre em vista a melhoria de todo o processo educativo.

Como instrumento para a avaliação dos cursos, os resultados explicitados na avaliação institucional são usados como um importante referencial para a relevância da proposta do curso, a solidez do projeto pedagógico, bem como as condições para sua implementação, avaliação e outros, levando à realização de ações acadêmico-administrativas voltadas ao atendimento das necessidades detectadas.

Como resultado prático de ações de avaliação implementadas pela Instituição, os cursos recebem investimentos em infraestrutura física, com a criação de laboratórios e a ampliação do acervo da biblioteca, bem como incentivo à criação de novos projetos na área de ensino, pesquisa e extensão, além de implantação do programa de iniciação científica, o que possibilita o aumento do número de projetos científicos.

Os procedimentos utilizados para o desenvolvimento do processo de avaliação privilegiam as abordagens qualitativas e quantitativas, quando se busca construir um sistema integrado de informações acadêmico-administrativas, em consonância com os objetivos previstos neste PDI.

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

A CPA possui regulamento próprio, aprovado pelo Conselho Superior, bem como seu plano de avaliação institucional que detalha todo o processo de autoavaliação.

15.4.2. Formas de divulgação dos resultados da avaliação interna

A divulgação dos resultados da avaliação interna é um passo fundamental para o aprimoramento contínuo da Instituição, pois permite que todos os envolvidos no processo de ensino e aprendizagem tenham acesso a informações claras e detalhadas sobre o desempenho da instituição em diversas áreas. A transparência neste processo fortalece a cultura de avaliação, promove a participação ativa dos diversos segmentos acadêmicos e administrativos e orienta as ações necessárias para a melhoria da qualidade acadêmica e institucional.

Conforme abordado nas seções anteriores, a Comissão Própria de Avaliação (CPA) é responsável pela divulgação dos resultados das avaliações internas. Este processo de divulgação é realizado em três fases distintas e interligadas, a saber:

- a) divulgação dos dados quantitativos: a CPA torna públicos os resultados quantitativos obtidos por meio dos questionários aplicados, garantindo que todos os envolvidos possam acessar informações objetivas sobre o desempenho em diversos aspectos avaliados;
- b) divulgação das análises da CPA: após a apresentação dos dados brutos, a CPA realiza uma análise detalhada dos resultados, interpretando as informações coletadas e destacando as principais conclusões. Essas análises serão compartilhadas com todos os segmentos acadêmicos da instituição, proporcionando uma visão mais profunda dos dados e orientando o processo de tomada de decisão;
- c) reuniões de compartilhamento e discussão: em uma terceira etapa, são organizadas reuniões com os órgãos e setores envolvidos no processo de avaliação. O objetivo não é apenas fornecer um retorno por parte da CPA, mas promover um processo de apropriação dos resultados pelas partes envolvidas. Essas reuniões visam criar um espaço para discutir os dados e as análises, permitindo que os responsáveis pelas áreas possam refletir sobre as informações, identificar áreas de melhoria e colaborar no planejamento de ações corretivas ou de aprimoramento.

A divulgação dos resultados da avaliação interna é um componente essencial para o processo de melhoria contínua da instituição, pois garante transparência, estimula a participação ativa de todos os segmentos acadêmicos e administrativos e orienta as ações para o aprimoramento da qualidade institucional. Ao adotar um processo de divulgação estruturado em fases claras e articuladas, a CPA assegura que os dados e análises gerados não sejam apenas informativos, mas também um instrumento de reflexão coletiva e de planejamento de ações corretivas e evolutivas. Esse ciclo de divulgação e discussão contribui significativamente para o fortalecimento da cultura de avaliação e para o aprimoramento das práticas acadêmicas e administrativas, com o objetivo de proporcionar uma educação cada vez mais de qualidade para todos os envolvidos.

15.5. Relatórios de autoavaliação

Os relatórios de autoavaliação são elaborados anualmente pela CPA e postados no sistema e-MEC, conforme exigido pela legislação vigente. Esses relatórios são resultado de uma análise detalhada dos dados provenientes das avaliações internas e externas, os quais são cuidadosamente interpretados pela CPA para identificar pontos fortes e áreas de melhoria. Com base nessas análises, são propostas ações específicas para aprimorar a qualidade da instituição, impactando diretamente os processos de gestão acadêmico-administrativa e alinhando-os com a missão e os objetivos da Faculdade SKEMA.

Além dos relatórios anuais, a CPA elabora, a cada cinco anos, o relato institucional referente à avaliação realizada durante o período de vigência do PDI. Este documento é organizado de forma estruturada e aborda a avaliação do PDI, apresenta uma síntese histórica dos processos avaliativos (tanto internos quanto externos) e resume o planejamento das ações acadêmico-administrativas resultantes das avaliações. Dessa forma, o relato institucional reflete a evolução da instituição ao longo do período de cada PDI, destacando os progressos alcançados e as metas que foram atingidas.

16. ASPECTOS FINANCEIROS E ORÇAMENTÁRIOS

16.1. Sustentabilidade financeira: relação com o desenvolvimento institucional

A gestão financeira busca segurança e desempenho em relação aos ativos financeiros alocados, otimizando e acompanhando diariamente seu fluxo de caixa. Os prognósticos quanto às variações do ambiente macroeconômico brasileiro são construídos e analisados mensalmente, com a participação da Reitoria. O prognóstico das necessidades financeiras da IES foi elaborado trimestralmente, com a participação da Reitoria e outros colaboradores.

O plano de gestão financeira da entidade mantenedora tem como objetivo organizar e aprimorar a administração dos recursos financeiros da instituição. Esse instrumento de gestão busca otimizar o uso das informações financeiras, habilidades gerenciais e métodos de controle, com o intuito de melhorar a alocação dos recursos e gerenciar de forma eficiente os ativos da organização. Entre os principais objetivos estão:

- investir seus recursos de maneira estratégica e eficiente;
- assegurar recursos para o crescimento futuro;
- tomar decisões acertadas sobre as formas de financiamento da instituição;
- atender de forma equilibrada às necessidades de clientes e colaboradores.

Essa abordagem visa garantir a sustentabilidade e o desenvolvimento contínuo da SKEMA, fortalecendo sua posição no mercado.

Para alcançar os objetivos fixados, a Faculdade SKEMA conta com os seguintes recursos:

- anuidades, arrecadadas pelo pagamento dos discentes aos serviços educacionais prestados pela IES;
- serviços, como cursos de extensão ofertados em parceria com algumas instituições.

Em síntese, a estratégia financeira da Faculdade SKEMA indica um período inicial de investimentos por meio de aporte de capital visando a auto sustentabilidade na medida em que se posicionar na mente das pessoas, consolidando-se como uma Instituição de alta qualidade e, portanto, relevante para o mercado educacional local.

O desempenho econômico-financeiro e a evolução da receita e da despesa serão monitorados pela mantenedora, em parceria com a Reitoria da instituição. Os ajustes serão promovidos sempre que necessário, na receita, na despesa ou nos investimentos.

Cabe à mantenedora estabelecer e tornar viável o planejamento financeiro para que os recursos econômicos sejam suficientes à realização dos objetivos, metas e ações propostos para o desenvolvimento da SKEMA, ou seja:

- definir claramente os custos para a implementação e manutenção da IES;
- analisar a viabilidade financeira e a adequação às políticas e diretrizes institucionais de planos, programas e projetos educacionais por 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;
- aperfeiçoar o processo de orçamento participativo, compatível com as finalidades da IES;
- realizar inventários e regulamentar depreciação de equipamentos;

- desenvolver parcerias entre a IES, comunidades regional e internacional com vistas a angariar meios financeiros adicionais;
- criar mecanismos para garantir a participação da comunidade acadêmica 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;
- realizar análise de custo-benefício e de custo-efetividade.

A colaboração entre a mantenedora e a mantida, por intermédio de seus dirigentes superiores, facilita o cumprimento da peça orçamentária e/ou sua correção, quando houver, comprovada necessidade.

A mantenedora, ciente de seus compromissos, e até que a instituição mantida atinja o ponto de equilíbrio econômico-financeiro, assegurará o aporte dos recursos necessários à execução deste PDI, bem como ao cumprimento de seus objetivos e metas institucionais, conforme planejamento econômico-financeiro para este quinquênio.

16.2. Sustentabilidade financeira: participação da comunidade interna

Os investimentos foram planejados para atender à construção, readaptação, adaptação, melhoria e ampliação da infraestrutura física e de apoio acadêmico, além da aquisição, aprimoramento e ampliação de equipamentos, materiais, acervo e serviços. Para tanto, é destinada uma parcela da receita líquida, conforme definido no orçamento. A elaboração do orçamento envolve uma integração ativa entre todos os setores da instituição, promovendo a participação das instâncias gestoras e acadêmicas, que são devidamente capacitadas para a gestão de recursos, assegurando que as necessidades de cada área sejam devidamente alinhadas e atendidas ao longo do ano.

A principal fonte de receita será a arrecadação das mensalidades dos estudantes, sendo que a mantenedora se compromete a arcar com as despesas e investimentos necessários para garantir o funcionamento contínuo da IES, sempre que se fizer necessário.

16.3. Orçamento: estratégia de Gestão Econômico-Financeira

Compete à mantenedora prover adequadas condições de funcionamento das atividades da SKEMA, prioritariamente aquelas que dizem respeito ao ensino de graduação e pós-graduação, colocando-lhe à disposição os bens imóveis, móveis e equipamentos necessários e assegurando-lhe os suficientes recursos financeiros de custeio.

O planejamento econômico-financeiro para o próximo quinquênio de funcionamento da Instituição foi elaborado a partir dos seguintes dados:

- análise da inflação nos três últimos anos;
- análise dos preços dos serviços educacionais nas outras IES da Região;
- levantamento dos custos operacionais e dos investimentos necessários ao cumprimento do plano de expansão, melhoria e consolidação do ensino, da iniciação científica e da extensão, assim como adequada implementação das políticas institucionais descritas neste PDI.

Além disso, a receita de mensalidades levou em consideração a evasão média, na graduação em âmbito nacional. Na previsão das despesas, tiveram-se presente os percentuais de encargos sociais sobre os salários; o PIS; o COFINS sobre a receita líquida; o ISS, e a incidência do IRPJ na contribuição social sobre o lucro.

Para financiar os programas de pesquisa, iniciação científica, extensão e capacitação de recursos humanos serão reservados, anualmente, percentuais específicos da receita líquida.

Registre-se, ainda, que, para tais programas e projetos, serão investidos, ainda, recursos com pagamento de salários de docentes-pesquisadores e de pessoal técnico de apoio, equipamentos e aparelhos para laboratórios e serviços e acervo da biblioteca.

16.4. Plano de investimentos

A previsão orçamentária para este ciclo de gestão contempla investimentos estratégicos que visam à consolidação da operação da Faculdade SKEMA e ao seu fortalecimento no cenário acadêmico e social. Esses investimentos incluem, mas não se limitam a:

- infraestrutura física e tecnológica: a manutenção contínua e ampliação da infraestrutura física, incluindo salas de aula, laboratórios e espaços colaborativos, é priorizada. Os investimentos em equipamentos, como computadores, projetores e outras ferramentas necessárias para as práticas acadêmicas, garantem uma estrutura moderna e funcional para o corpo docente e os estudantes;
- manutenção de espaços e renovação de mobiliário: além da infraestrutura tecnológica, o orçamento destina-se à renovação do mobiliário das salas de aula e espaços comuns, proporcionando ambientes adequados para o aprendizado, com conforto e funcionalidade para todos os usuários da instituição;
- promoção de eventos acadêmicos e culturais: investimentos em eventos acadêmicos, culturais e científicos, como palestras, seminários, workshops e conferências, são fundamentais para ampliar a visibilidade da Faculdade SKEMA. Estes eventos, além de enriquecerem a formação dos estudantes, promovem a troca de conhecimento entre acadêmicos, profissionais e a sociedade, reforçando o papel da Instituição como um centro de referência acadêmica;
- promoção e divulgação da Instituição: a realização de eventos de extensão universitária, que envolvem a comunidade local e a sociedade em geral, é acompanhada de uma forte estratégia de divulgação. A estratégia de comunicação institucional permite ampliar a presença da Faculdade SKEMA em diferentes canais, como redes sociais, sites especializados, mídias locais e parcerias com outras instituições de educação e empresas. Isso fortalece a imagem institucional e consolida a presença da Faculdade SKEMA na cidade de Belo Horizonte;
- projetos de sustentabilidade e responsabilidade social: parte dos investimentos é direcionada para o desenvolvimento de projetos de responsabilidade social, como iniciativas voltadas para a inclusão, sustentabilidade ambiental e engajamento com a comunidade local. A Instituição buscará, permanentemente, parcerias com entidades sociais e empresas, visando a realização de ações conjuntas que promovam benefícios mútuos;
- capacitação e desenvolvimento de docentes e técnicos: os investimentos também contemplam a capacitação contínua do corpo docente e técnico-administrativo. A formação de professores, por meio de programas de pós-graduação, workshops e outras ações de atualização profissional, garante a melhoria constante da qualidade do ensino e a adaptação das práticas pedagógicas às novas demandas do mercado e das metodologias de ensino;
- fomento à pesquisa e inovação: a Faculdade SKEMA reforça seus investimentos em projetos de pesquisa, incentivando a produção acadêmica dos seus estudantes e docentes. São alocados recursos para o desenvolvimento de laboratórios de pesquisa, além de apoio a bolsas de estudo e programas de iniciação científica, fomentando a inovação em diversas áreas de conhecimento.

Esses investimentos visam garantir que a Faculdade SKEMA continue a se destacar pela qualidade acadêmica, infraestrutura moderna e forte vínculo com a sociedade, sendo um centro de referência educacional em Belo Horizonte e além.

16.5. Previsão orçamentária e cronograma de execução

Além dos investimentos indicados para a consolidação de suas atividades acadêmicas a Faculdade SKEMA receberá, via aporte de capital de sua Mantenedora, investimentos significativos que garantirão a operação financeira com qualidade.

Desta forma, a previsão orçamentária indica saldo superavitário, conforme indica o quadro abaixo:

RECEITAS	2024	2025	2026	2027	2028
Anuidade / Mensalidade(+)	8.028.903,00	10.006.000,00	15.000.000,00	18.000.000,00	20.000.000,00
Bolsas e Descontos (-)	30.000.000,00	36.000.000,00	38.000.000,00	40.000.000,00	42.000.000,00
Diversos(+)					
Financiamentos(+) Invest Sócios					
Inadimplência(-)	80.000,00	120.000,00	150.000,00	180.000,00	200.000,00
Serviços(+)EXPORTAÇÃO	24.250.000,00	30.312.000,00	32.000.000,00	34.000.000,00	35.000.000,00
Taxas(+)					
Total	62.358.903,00	76.438.000,00	85.150.000,00	92.180.000,00	97.200.000,00
DESPESAS	2024	2025	2026	2027	2028
Acervo Bibliográfico(-)	150.000,00	170.000,00	190.000,00	200.000,00	210.000,00
Aluguel imóvel(-)	5.040.000,00	5.292.000,00	5.557.000,00	5.834.000,00	6.125.700,00
Despesas Administrativas(-)	15.000,00	18.000,00	21.000,00	23.000,00	26.000,00
Comunicação/Marketing(-)	2.500.000,00	3.000.000,00	3.600.000,00	4.400.000,00	5.280.000,00
Encargos(-)	2.600.000,00	2.900.000,00	3.100.000,00	3.400.000,00	3.700.000,00
Equipamentos(-)	80.000,00	100.000,00	150.000,00	180.000,00	210.000,00
Eventos(-)	500.000,00	550.000,00	600.000,00	650.000,00	700.000,00
Investimento (compra de imóvel)(-)					
Manutenção(-)	150.000,00	180.000,00	200.000,00	220.000,00	250.000,00
Mobiliário(-)	50.000,00	70.000,00	80.000,00	90.000,00	100.000,00
Pagamento Pessoal Administrativo(-)	8.000.000,00	8.800.000,00	9.680.000,00	11.000.000,00	12.100.000,00
Pagamento Professores(-)	4.080.000,00	4.860.000,00	5.832.000,00	6.998.000,00	8.398.000,00
Pesquisa e Extensão(-)	200.000,00	240.000,00	268.000,00	321.000,00	380.000,00
Capacitação/Treinamento(-)	70.000,00	100.000,00	130.000,00	160.000,00	200.000,00
Total	23.435.000,00	26.280.000,00	29.408.000,00	33.476.000,00	37.679.700,00

Fonte: SKEMA (2023).

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Lorin W.; KRATHWOHL, David R. (Orgs.). Taxonomia de objetivos de aprendizagem: A classificação de metas educacionais. Domínio cognitivo. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 9050: acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Rio de Janeiro, 2015. p. 162.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 15219/2005: Plano de emergência contra incêndio - requisitos. Rio de Janeiro, 2005.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Acessibilidade Digital. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/acessibilidade-e-usuario/acessibilidade-digital>.

BRASIL. Governo digital. Boas Práticas para Acessibilidade Digital na Contratação de Desenvolvimento WEB. Disponível em: <https://emag.governoeletronico.gov.br/cartilha-contratacao/#conteudo>

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº. 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 23 dez. 1996, seção 1, p. 27.833.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - Sinaes e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 abr. 2004, Seção 1, p. 3-4.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº. 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 26 set. 2008, Seção 1, p. 3-4.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, nº. 120-A, Edição Extra, 26 jun. 2014, Seção 1, p. 1-7.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº. 13.146, de 6 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 07 jul. 2015, Seção 1, p. 2-11.

BRASIL. Poder Executivo. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e pós-graduação no sistema federal de ensino. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 mai. 2006, Seção 1, p. 6-10.

BRASIL. Poder Executivo. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, nº 100, Poder Executivo, Brasília, DF, 26 mai. 2017, Seção 1, p. 3-4.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 14 jul. 2017, Seção 1, p. 1.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Legislativo, Brasília, DF, 15 ago. 2018, Seção 1, p. 59.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CNE. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº. 1, de 17 de junho de 2004**. Institui Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação das Relações Étnico-Raciais e para o Ensino de História e Cultura Afro-Brasileira e Africana. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 jun. 2004, seção 1, p. 11.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CNE. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº. 1, de 30 de maio de 2012**. Estabelece Diretrizes Nacionais para a Educação em Direitos Humanos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 31 maio 2012, seção 1, p. 48.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CNE. Conselho Pleno. **Resolução CNE/CP nº. 2, de 15 de junho de 2012**. Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Ambiental. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19 dez. 2018, seção 1, p. 49-50.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. CNE. Câmara de Educação Superior - CES. **Resolução CNE/CES nº. 7, de 18 de dezembro de 2018**. Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 19 dezembro 2018, seção 1, p. 49-50.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO - CNE. Câmara de Educação Superior - CES. Parecer CNE/CES nº 334/2019, aprovado em 08/05/2019. **Institui a orientação às Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos superiores**. Brasília, CNE/CES, 2019.

DALE, Edgar. *Audiovisual Methods in Teaching*. 3. ed. New York: Dryden Press, 1969.

DELORS, Jacques e outros. **Educação: um tesouro a descobrir**. 5 ed. São Paulo: Cortez: Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades@, Belo Horizonte**, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/belo-horizonte/panorama>. Acesso em: 2 dez. 2023.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticasnovoportal/sociais/populacao.html>. Acesso em: 15 dez. 2023.

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **SINAES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior: da concepção à regulamentação**. 5. ed., revisada e ampliada - Brasília: INEP, 2009. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/sinaes_2009_da_concepcao_a_regulamentacao_5_edicao_ampliada.pdf. Acesso em: 4 dez. 2023.

INEP. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de avaliação institucional externa de graduação presencial e a distância**. Brasília, MEC/DAES/CONAES, outubro de 2017. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/instrumentos/2017/IES_recredenciamento.pdf. Acesso em: 19 dez. 2023.

LOCKWOOD, Thomas (Org.). **Design Thinking: integrating innovation, customer experience, and brand value**. New York: Allworth Press, 2010.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Portaria Normativa nº 11, de 20 de junho de 2017**. Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância, em conformidade com o Decreto nº 9057, de 25 de maio de 2017. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, nº 117, Brasília, DF, 21 jun. 2017, seção 1, p. 9-11.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Portaria Normativa nº 23, de 21 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o fluxo dos processos de credenciamento e credenciamento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, nº 245, Brasília, DF, 22 dez. 2017, seção 1, p. 35-40.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC. **Portaria nº 2.117, de 6 de dezembro de 2019**. Dispõe sobre a oferta, por Instituições de Educação Superior - IES, de disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, nº 239, Brasília, DF, 11 dez. 2019, seção 1, p.131.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Secretaria de Relações do Trabalho de Minas Gerais, Seção de Relações do Trabalho de Minas Gerais. Nota Técnica CGRT/SRT/TEM n.º 12/2018.

OECD. Organisation for Economic Co-operation and Development. **The future of education and skills - Education 2030.** Paris/França: OECD, 2018. Disponível em: [https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20\(05.04.2018\).pdf](https://www.oecd.org/education/2030/E2030%20Position%20Paper%20(05.04.2018).pdf). Acesso em: 25 set. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU. **Objetivos de desenvolvimento sustentável: transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável.** Trad. Centro de Informação das Nações Unidas para o Brasil (UNIC Rio). Nações Unidas, Nova York de 25 a 27 de setembro de 2015. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/pos2015/agenda2030/>. Acesso em: 14 out. 2023.

PALLOFF, R.M; PRATT, Keith. **Construindo Comunidades de Aprendizagem no ciberespaço.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

PLATTER, H.; MEINEL C.; LEIFER, L. *Design thinking: understand - improve - apply.* Heidelberg: Springer, 2011.

RIOS, Terezinha Azêredo. **Compreender e ensinar: por uma docência da melhora qualidade.** São Paulo: Cortez, 2001.

SKEMA ALUMNI. Plataforma de Acompanhamento de Egressos. Disponível em: <https://alumni.skema.edu/en/skema-alumni-718>. Acesso em: 7 dez. 2023.

SKEMA Business School. **Regimento Geral.** Atualizado em 2022. Belo Horizonte, SKEMA.

UNESCO. **Repensar a educação: rumo a um bem comum mundial?** Brasília: UNESCO Brasil, 2016. Disponível em: <https://www.abruc.org.br/view/assets/uploads/artigos/abruc/repensar-a-educa%C3%A7%C3%A3o---unesco-2016.pdf>. Acesso em 21 out. 2023.