

Projeto Pedagógico

Curso de Administração

Centro Universitário da FEI

2013

Reitor

Prof. Dr. Fábio do Prado

Vice-Reitores

Prof. Dr. Marcelo Antonio Pavanello

Profa. Dra. Rivana B. F. Marino

Chefe de Departamento e Coordenador do

Curso de Administração

Prof. Dr. Hong Yuh Ching (Campus São Bernardo do Campo)

Prof. Dr. William Sampaio Francini (Campus São Paulo)

SUMÁRIO

1.	Dados de identificação do curso e a forma de acesso	5
2.	Histórico do curso de Administração	6
3.	Perfil do egresso e seus campos de atuação	7
4.	Perfil do curso	9
4.1.	Objetivos do curso.....	9
4.2.	Vocação do curso	9
4.3.	Justificativa da oferta do curso em relação ao contexto local e regional em que a Instituição de Ensino Superior IES está localizada	9
5.	Estrutura curricular	14
5.1.	Pedagogia das competências e a pedagogia inaciana.....	14
5.2.	Itinerário formativo no desenvolvimento das competências chave	16
6.	Estratégias metodológicas ativas de aprendizagem	22
7.	Sistema de avaliação do processo de ensino e aprendizagem.....	24
7.1.	Indicadores do Sinaes.....	24
	Dimensão 1 – Organização didático-pedagógica	24
	Dimensão 2 – Corpo docente, discente e técnico-administrativo.	24
	Dimensão 3 – Instalações físicas	25
7.2.	Prova de conhecimentos acumulados.....	25
7.3.	Estratégias metodológicas ativas de aprendizagem.....	25
7.4.	Avaliação de desempenho escolar	26
7.5.	Auto avaliação do curso	26
8.	Modos de integração entre graduação e pós-graduação stricto sensu	27
8.1.	Aulas dos professores da pós na própria graduação.....	27
8.2.	Projetos da Empresa Júnior.....	28
8.3.	Atividades e projetos complementares	28
8.4.	Orientação dos professores da pós em trabalhos de iniciação científica	28
9.	Trabalho de Curso	29
10.	Atividades Complementares	30
11.	Regulamentação do estágio curricular.....	31
12.	Intercâmbio e mobilidade	32

13.	ANEXOS	33
	ANEXO I - Definição das competências chave	33
	ANEXO II – Ementas dos componentes curriculares	34
	ANEXO III – Regulamento das Atividades Complementares	41
	ANEXO IV - Quadro para validação de horas em atividades complementares	45
14.	Referências bibliográficas.....	48

1. Dados de identificação do curso e a forma de acesso

Curso de Administração

Processo Seletivo: As vagas do curso são preenchidas em Processo Seletivo com 2 (duas) entradas: uma no primeiro semestre e outra no segundo semestre.

Número de semestres letivos: 8

Carga Horária Total: 3.060 horas

2.667 horas em Aulas Presenciais

120 horas em Atividades Complementares

300 horas em Estágio Supervisionado

Campus São Paulo

Turno: Matutino e Noturno

Vagas anuais: 562 /ano

Campus São Bernardo do Campo

Turno: Noturno

Vagas: 320/ ano

Critérios de classificação:

Para fins de classificação, o candidato deverá cumprir, simultaneamente, as seguintes exigências: comparecer aos dois exames; obter nota diferente de zero em cada uma das provas; obter um mínimo de 12 (doze) pontos na prova de Português, dos quais 5 (cinco) no mínimo devem ser obtidos na Redação; obter um mínimo de 20 (vinte) pontos na totalidade das provas para os cursos de Administração. A nota final poderá incluir o resultado obtido pelo candidato no ENEM, segundo a fórmula $(4V + 1E)$ dividido por 5, onde V é o número de pontos obtidos no processo seletivo e E é o número de pontos obtidos na prova do ENEM, normalizados. Se o candidato não tiver realizado a prova do ENEM ou o valor da nota calculada pela fórmula acima foi inferior ao valor de V, será contabilizado como nota do processo seletivo somente o valor de V.

2. Histórico do curso de Administração

A ESAN Escola Superior de Administração de Negócios é o primeiro curso de Administração do Brasil, fundado em 1941 pelo Pe Saboia de Medeiros a partir dos moldes sugeridos pelo curso de Harvard. Em 1946 ele criou a Faculdade de Engenharia Industrial (FEI), hoje uma das maiores escolas de Engenharia do país. Posteriormente, na década de 50, no governo Juscelino Kubitschek, concretizou-se a entrada no país das grandes montadoras de automóveis como Ford, Volkswagen, Willys e GM (General Motors). Estas indústrias instalaram suas filiais na região sudeste do Brasil, principalmente nas cidades do ABC Paulista (Santo André, São Caetano e São Bernardo). As oportunidades de emprego aumentaram muito nestas regiões, atraindo trabalhadores de todo Brasil.

Seguindo o pioneirismo da ESAN na cidade de S Paulo, novas escolas foram fundadas, como a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV/EAESP) e a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

Em 2002, como evolução natural de um projeto Institucional de longo prazo, que objetiva o alcance de níveis superiores de excelência no ensino e na pesquisa acadêmica, a ESAN passou a integrar o Centro Universitário da FEI, instituição que incorporou mais duas faculdades, a FEI (Faculdade de Engenharia Industrial) e a FCI (Faculdade de Ciência da Computação, criada em 1999), mantidas pela Fundação Educacional Inaciana Pe. Sabóia de Medeiros - Sociedade Civil sem fins lucrativos. O Centro Universitário da FEI, uma instituição de inspiração jesuíta, surgiu com o objetivo de agregar as competências existentes nessas faculdades para a implementação de uma universidade de altíssimo nível acadêmico em gestão e tecnologia.

Atualmente, o curso de Administração é resultado de um projeto pedagógico que preserva na sua essência a tradição empreendedora e inovadora desta Instituição, buscando conciliar a excelência acadêmica no ensino e na pesquisa, com a qualidade dos valores humanos, comunitários e éticos como fatores fundamentais para um novo padrão de desenvolvimento sustentável para a sociedade nas dimensões econômica, social e ambiental.

Deve-se destacar que, aliado aos cursos de graduação e de *lato sensu* em Administração, a Instituição iniciou em 2007 o curso de Mestrado Acadêmico em Administração e, em 2011, o curso de Doutorado Acadêmico em Administração, ambos localizados no *campus* São Paulo. Tal fato requereu, e requer continuamente, investimento em corpo docente altamente capacitado para a pesquisa e a docência em Administração, além de infraestrutura e recursos, o que vem permitindo o fortalecimento pedagógico na área de pesquisa e ensino, tanto no *stricto sensu* quanto na graduação, pela inserção destes professores de forma natural em ambos os cursos.

3. Perfil do egresso e seus campos de atuação

A matriz curricular do curso de ADM busca formar profissionais que revelem as competências e habilidades descritas nas Diretrizes Curriculares Nacionais da Resolução 04/05, que são:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e;

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Além das competências e habilidades descritas acima, baseamo-nos também naquelas descritas na Pesquisa Nacional CFA/CRA de 2011 bem como nas demandadas pelo mercado de trabalho (informação da empresa Cia de Talentos durante a mesa redonda realizada na FEI no dia 22/08/2013). A lista final das competências chave pode ser encontrada na seção 5.2 desse documento. Essas competências reforçam a identidade da FEI como centro de criatividade e de irradiação do saber para o bem da humanidade, priorizando a formação integral do ser humano. Elas também refletem a finalidade do Centro Universitário da FEI explicitado no seu PDI Plano de Desenvolvimento Institucional. Ela consiste em preservar a tradição de excelência no ensino voltado à sociedade e o desafio de mantê-lo adequado às rápidas mudanças do mundo corporativo, que exige uma demanda de mão de obra cada vez mais capacitada para a inovação contínua e adaptação a novos ambientes e situações.

Podemos resumir o perfil do egresso como sendo o indivíduo que desenvolve as competências profissionais que lhe são requeridas pelo mercado de trabalho, além de contribuir para o esforço de inovação, criação e transformação do seu ambiente de trabalho, colaborando, por sua vez, para o desenvolvimento das competências essenciais da sua organização.

Quanto aos campos de atuação, os administradores egressos do Centro Universitário da FEI devem estar preparados para atuar em organizações dos mais diversos tipos. No atual contexto histórico, a região da grande São Paulo é considerada uma metrópole global que experimenta mudanças significativas em sua vocação econômica tipicamente industrial e que, assim vai redefinindo perfis, com ênfase na participação crescente das atividades terciárias de alto valor agregado e de serviços intensivos em conhecimento e inovação. Essa realidade vem gerando uma demanda por profissionais diferenciados, por sua formação adequada e experiência para atingir resultados contábeis e financeiros alinhados a novos valores empresariais, que requerem alta qualificação dos recursos humanos, visão de negócios, ímpeto empreendedor e sensibilidade aos temas sociais e ambientais presentes na sociedade em que estão inseridos.

Nesse contexto, o Centro Universitário da FEI encontra-se em posição privilegiada, por ser uma instituição tradicional de ensino, que já formou inúmeras turmas de administradores que contribuíram e continuam contribuindo para o desenvolvimento da economia nacional. Esse processo materializa-se a contento, seja pela evolução permanente do curso de Administração, nos níveis de graduação e pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, seja pela evolução dos cursos de Engenharia e Ciência da Computação, cujos recursos educacionais são em grande medida compartilhados. A Instituição tem o firme propósito de aliar à formação técnica, a formação integral do ser humano numa perspectiva holística, enfatizando os desafios regionais em interdependência com as grandes questões globais, abrangendo a ética nos negócios, a preocupação com a preservação ambiental, a responsabilidade social, a diversidade étnica e cultural, entre outros temas emergentes.

O campo de atuação dos profissionais egressos é bastante variado e amplo, alcançando desde atividades consolidadas no setor privado da economia, no setor público e na economia solidária, bem como em iniciativas de empreendedorismo. No setor privado da economia, o campo de atuação abrange empresas nacionais e multinacionais de pequeno, médio e grande porte, tanto no setor industrial, bem como nos de serviços e varejo. As atividades que demandam profissionais de Administração nas organizações da região são bastante abrangentes, envolvendo praticamente toda a cadeia de valor, como: administração, planejamento e controle de produção, logística, vendas, finanças, marketing, distribuição, gestão da qualidade e administração em geral (contabilidade, planejamento econômico e financeiro, planejamento estratégico, tático e operacional, gestão de pessoas, etc.). No setor público, os egressos podem empregar suas competências não somente na gestão da máquina pública, mas principalmente na proposição e gestão de políticas de desenvolvimento local, inseridos em autarquias, tais como as agências de desenvolvimento. Em economia solidária, os egressos podem empregar suas competências alavancando capital social e gerando inovações produtivas e sociais. Finalmente, em outra forma de atuação, os egressos podem empregar suas competências na atividade empreendedora, notadamente na área de serviços, cujas

barreiras de entrada se apresentam menos hostis para aqueles que optam por criar seus próprios negócios. Nesse caso, o empreendedorismo viabiliza novas oportunidades à população, expandindo a economia real, gerando desenvolvimento.

4. Perfil do curso

4.1. Objetivos do curso

Em um ambiente mundial cada vez mais globalizado, de alta complexidade cultural, assimetria tecnológica, marcado por desequilíbrios e interdependência nas dimensões econômica, social e política, tornaram-se maiores os desafios a serem confrontados, geridos e solucionados por um profissional de ADMINISTRAÇÃO. Por isso, o curso oferecido pelo Centro Universitário da FEI tem como objetivos:

- Formar profissionais que atuem com a visão sistêmica da organização, tendo, portanto, condições de articular as suas diversas áreas internas;
- Desenvolver competências na identificação de problemas, fazer uma reflexão crítica e saber equacionar as soluções;
- Capacitar o aluno para desenvolver relacionamentos interpessoais, para o raciocínio lógico, crítico e analítico;
- Capacitar o aluno para o trabalho em equipe, principalmente com profissionais de outras áreas funcionais da empresa.
- Desenvolver no aluno o comportamento ético nas suas relações profissionais e pessoais bem como a visão empreendedora;

4.2. Vocação do curso

Formar profissionais com visão global em um contexto mais humano, justo e sustentável dos negócios.

4.3. Justificativa da oferta do curso em relação ao contexto local e regional em que a Instituição de Ensino Superior IES está localizada

Conforme explicitado no PDI da Instituição, a Instituição parte do pressuposto de que a qualidade do serviço educacional prestado é um compromisso com o desenvolvimento da nação e com a inclusão social. Dessa forma, deve construir dentro de seu próprio *campus* o espaço de excelência para a formação de pessoas que estarão aptas a atuar não apenas na comunidade local, mas também, compreendendo todo o contexto socioeconômico e cultural envolvido.

4.3.1.FEI - *Campus São Bernardo do Campo*

A FEI tem presença marcante na região desde 1963, ano em que a Faculdade de Engenharia Industrial FEI, fundada em 1946, passou a funcionar em S Bernardo do Campo. O curso de Administração foi criado em 1972 com o nome de Escola Superior de Administração de Negócios de São Bernardo do Campo (ESAN/SBC) com o propósito de suprir as necessidades geradas pela industrialização, que continuava e continua se expandindo na região do ABCD paulista. Os dados a seguir mostram a pujança da região do ABCD e, sobretudo, da cidade de São Bernardo do Campo.

A população de SBC é a mais numerosa dentre as cidades da região do ABCD, representando 31% do total. Isso faz da cidade um importante polo regional. É importante observar que o percentual de jovens entre 15 e 24 anos corresponde a 16,2% da população do município. Veja quadro a seguir.

População – 2012	SBC	Santo André	São Caetano	Diadema	Mauá	Rib. Pires
População de 0 a 4 anos	50.687	40.782	7.269	29.045	29.201	7.054
População de 5 a 9 anos	49.697	40.120	7.118	28.334	29.865	7.262
População de 10 a 14 anos	55.141	44.797	8.080	31.435	34.088	8.399
População de 15 a 19 anos	59.685	48.918	9.124	32.809	36.299	8.969
População de 20 a 24 anos	65.794	54.697	10.480	35.307	39.543	9.552
População de 25 a 29 anos	71.112	59.609	11.887	37.605	41.296	10.124
População de 30 a 34 anos	70.101	57.897	11.982	35.886	38.647	9.925
População de 35 a 39 anos	64.365	53.476	11.269	32.445	34.439	9.242
População de 40 a 44 anos	59.187	50.486	10.767	29.537	31.618	8.641
População de 45 a 49 anos	55.072	48.794	11.344	25.730	28.522	8.040
População de 50 a 54 anos	48.822	44.971	11.123	21.662	24.451	7.253
População de 55 a 59 anos	40.232	38.408	9.733	17.292	19.475	6.250
População de 60 a 64 anos	30.457	30.556	8.202	12.589	14.200	4.933
População de 65 a 69 anos	21.204	22.709	6.475	8.219	9.576	3.452
População de 70 a 74 anos	14.687	17.506	5.324	5.445	6.637	2.266
População de 75 anos e mais	19.185	26.207	9.574	6.623	7.919	2.965
População total	775.428	679.933	149.751	389.963	425.776	114.327

Fonte: Fundação Seade (2013),

Além disso, a renda per capita da cidade de SBC é a segunda maior da região.

PIB e Renda per capita - 2010	Em reais correntes
São Bernardo do Campo	46.512,70
Santo André	25.523,60
São Caetano	73.796,33
Diadema	29.169,04
Mauá	17.648,48
Ribeirão Pires	16.717,09

Fonte: Fundação Seade (2013)

No aspecto educação, a quantidade de alunos de SBC em cursos superiores é significativamente superior que nas demais cidades do ABCD, reforçando a importância dessa cidade na região. Em 2011, o número de matrículas nos cursos de graduação foi de 94.192. Desse total 43.113, ou seja, mais de 45% ocorreram em SBC, o que deixa claro sua posição privilegiada.

Matrículas nos Cursos de Graduação Total - 2011	SBC	Santo André	São Caetano	Diadema	Mauá	Rib. Pires
Rede Federal	609	5.219	0	1.646	0	0
Rede Estadual	957	299	960	0	917	0
Rede Municipal	2.437	0	5.476	0	0	0
Rede Privada	43.113	36.273	10.631	1.397	1.788	990

Fonte: Fundação Seade (2013)

Quanto ao ensino médio, observa-se o mesmo predomínio de SBC: de acordo com dados de 2009, de um total de 91.983 jovens cursando o ensino médio no ABCD, mais de um terço deles (ou 36.983 jovens) eram provenientes de SBC. Isso evidencia a grande massa potencial de alunos que poderão ingressar no curso superior.

No entanto, podemos assumir que muitos alunos de outras cidades da região e também de São Paulo podem vir a cursar a graduação em SBC, reforçando ainda mais sua importância.

2009	SBC	Santo André	São Caetano	Diadema
Matrícula - Ensino médio	36.983	29.079	8128	17803
Matrícula - Ensino médio - escola pública estadual	31.142	23.307	4989	16977
Matrícula - Ensino médio - escola pública federal	0	0	0	0
Matrícula - Ensino médio - escola pública municipal	0	0	1418	0
Matrícula - Ensino médio - escola privada	5.841	5.772	1721	826

IBGE (2013)

A oferta de vagas anuais das IES da região do ABCD é a seguinte:

- Metodista – 160 (manhã) e 240 (noturno)
- Faculdade S Bernardo – 120 vagas (noturno)
- ESAGS – 100 vagas (noturno)
- Anhanguera – 400 vagas (diurno e noturno)
- Unip – 230 vagas (diurno e noturno)
- Mauá – 50 vagas (diurno)
- UNIESP (Diadema) – 400 vagas (noturno)
- FSA – 70 vagas (diurno) e 420 (noturno)
- USCS – n/d

Quanto ao mercado de trabalho, o quadro seguinte sintetiza a estatística do cadastro de empresas existentes em 2008 no ABCD. Como se pode notar no próximo quadro, a cidade de SBC concentra a maior quantidade de empresas e de funcionários.

Observando a última linha do referido quadro (pessoal assalariado dividido pelo número de empresas) nota-se que há uma grande parcela de empresas de pequeno e médio porte na região.

2008	SBC	Santo André	São Caetano	Diadema
Número de unidades locais (unidades)	26.010	23.406	10.547	9068
Pessoal ocupado total (pessoas)	299.503	209.885	121.725	117594
Pessoal ocupado assalariado (pessoas)	263.907	178.086	106.203	104779
Salários e outras remunerações (mil reais)	7.599.301	3.381.913	2.435.841	2205208
Salário médio mensal (salários mínimos)	5,5	3,6	4,3	4,0
Número de empresas atuantes (unidades)	25.354	22.668	10.322	8844
Pessoal assalariado/número de empresas atuantes	10,41	7,86	10,29	11,85

IBGE (2013)

Existe na FEI uma preocupação em formar alunos para trabalhar não somente em empresas de grande porte, mas também em empresas de médio e pequeno porte, além de incentivar o surgimento de pequenos empreendedores. No currículo pleno do curso de Administração, há dois componentes curriculares voltados ao ensino do empreendedorismo (no 5º e 6º ciclos).

4.3.2.FEI – Campus São Paulo

A FEI está presente na região da Liberdade, em São Paulo, desde 1941, quando da fundação ESAN e, a partir de 2002, passou a integrar do Centro Universitário da FEI – Fundação Educacional Inaciana.

Os dados a seguir apresentam uma dimensão da conjuntura da cidade de São Paulo. A população da cidade de São Paulo, com 11.446.275 habitantes, representa 56,9% da região metropolitana, com pouco mais de 20 milhões de pessoas. É importante observar que o percentual de jovens entre 15 e 24 anos corresponde a 15,7% da população do município conforme o quadro abaixo.

População – 2012	São Paulo
População de 0 a 4 anos	752990
População de 5 a 9 anos	732.283
População de 10 a 14 anos	816.708
População de 15 a 19 anos	853.960
População de 20 a 24 anos	941.136
População de 25 a 29 anos	1.044.945
População de 30 a 34 anos	1.027.781
População de 35 a 39 anos	925.598
População de 40 a 44 anos	832.318
População de 45 a 49 anos	759.543
População de 50 a 54 anos	685.516
População de 55 a 59 anos	581.085
População de 60 a 64 anos	456.646
População de 65 a 69 anos	333.244
População de 70 a 74 anos	248.191
População de 75 anos e mais	387.170
População total	11.379.114

Fonte: Fundação Seade, 2011. População em Idade Escolar de 15 a 19 Anos:

Aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão de 04 de dezembro de 2013

Além disso, a renda per capita da cidade de SP está dentre as mais altas do país.

PIB e Renda per capita - 2010	Em reais correntes
São Paulo	39.445,20
Estado de São Paulo	30.264,00

Fonte: Fundação Seade, 2010.

No aspecto educação, a quantidade de alunos no curso superior é bem superior às demais capitais do país, tornando a presença da FEI na capital paulista de extrema relevância.

Matrículas nos Cursos de Graduação Total - 2011	Região Metropolitana de São Paulo	São Paulo
Rede Federal	15.794	5.109
Rede Estadual	65.167	59.286
Rede Municipal	8.802	-
Rede Privada	769.955	566.731

Fonte: Fundação Seade, 2011.

Quanto às matrículas do ensino médio, 500.480 jovens estavam matriculados na capital em 2011 de um total de 936.963 matrículas na região metropolitana. Isso evidencia a grande massa potencial de alunos que poderão ingressar no curso superior.

No entanto, podemos assumir que muitos alunos de outras cidades do país e da região, além de da capital, podem vir a cursar a graduação em SP, reforçando ainda mais sua importância.

Matrículas nos Cursos de Ensino Médio Total - 2011	Região Metropolitana de São Paulo	São Paulo
Matrícula - Ensino médio (1)	936.963	500.480
Matrícula - Ensino médio - escola pública estadual (1)	793.464	414.748
Matrícula - Ensino médio - escola pública federal (1)	0	0
Matrícula - Ensino médio - escola pública municipal (1)	15.902	2.981
Matrícula - Ensino médio - escola privada (1)	127.597	82.751

(1) http://www.seade.gov.br/produtos/imp/index.php?page=consulta&action=var_list&busca=Matr%EDculas

A oferta de vagas anuais das IES da região que são consideradas mais diretamente como área de influência para a FEI – SP é a seguinte:

- **FECAP** – 975 vagas no último processo seletivo, dos quais 90% são do noturno.
- **Mackenzie** – 180 (matutino) e 180 (noturno); Administração com Linha de Formação em Comércio Internacional - 100 (matutino) e 100 (noturno).
- **PUC-SP** – **Campus Perdizes** - 250 (matutino) e 250 (noturno); **Campus Ipiranga**: 50 vespertino e 50 noturno;
- **FMU** – Campus Liberdade – 1.000 vagas (diurno); Campus Vila Mariana II – 80 vagas;
- **Unip** – Campus Paraíso/Vergueiro - 587 vagas; Campus Indianópolis - 230 vagas.

Aprovado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão de 04 de dezembro de 2013 13

- **USP** – Campus Leste - Vagas anuais - 60 vagas (Matutino) | 120 vagas (Noturno) – apenas considerando-se as vagas de Sistemas de Informação; e 60 vagas (Matutino) | 60 vagas (Noturno) – Marketing.

Quanto ao mercado de trabalho, o quadro a seguir mostra estatística do cadastro de empresas existentes em 2011 em São Paulo. Observando a última linha (pessoal assalariado dividido pelo número de empresas) nota-se que há uma grande parcela de empresas de pequeno e médio porte na região.

Observando a última linha do referido quadro (pessoal assalariado dividido pelo número de empresas) nota-se que há uma grande parcela de empresas de pequeno e médio porte na região.

2011	São Paulo
Número de unidades locais (unidades) (1)	584.225
Pessoal ocupado total (pessoas) (1)	5.899.412
Pessoal ocupado assalariado (pessoas) (1)	5.098.791
Salários e outras remunerações (mil reais) (1)	161.769.713
Salário médio mensal (salários mínimos) (1)	4,6
Número de empresas atuantes (unidades) (1)	554.344
Pessoal assalariado/número de empresas atuantes	9,18

(1) IBGE, 2011 - São Paulo » Estatísticas do Cadastro Central de Empresas.

Em síntese, pode-se observar a existência de grande demanda de alunos por cursos de graduação em São Paulo.

5. Estrutura curricular

5.1. Pedagogia das competências e a pedagogia inaciona

No Brasil, a institucionalização da noção de competências no ensino apoia-se em iniciativa do Estado com base na LDB de 1996. No ensino superior, a noção de competências passa a ensejar uma reconfiguração que visa à formação de profissionais dinâmicos e adaptáveis, aptos a acompanhar as rápidas mudanças do mundo do trabalho que ocorrem com maior velocidade e frequência (Siqueira e Nunes, 2011). No que tange o curso de Administração, a formação por competências ganhou relevância a partir da Resolução 04/2005, que institui as DCN Diretrizes Curriculares Nacionais. Essas diretrizes preconizam que o graduando em Administração tenha uma formação integral, na qual ele adquira conhecimentos e desenvolva também habilidade e atitudes.

A formação por competências ou a pedagogia das competências refere-se a um processo que visa desenvolver no aluno a capacidade de aplicar os conhecimentos adquiridos, em diferentes contextos e situações, e impõe uma mudança do foco tradicional de reprodução do conhecimento e conteúdos a serem ensinados para as competências a serem construídas e desenvolvidas. O foco é

na aprendizagem em vez de foco no ensino e o aluno passa a ser o sujeito da aprendizagem (Menino, 2006).

Um documento da Secretaria de Educação Média e Tecnológica SEMTEC (2000), do MEC, já demonstrava essa mudança do paradigma (embora voltado ao ensino médio) no seguinte quadro:

Paradigma em superação	Paradigma em implantação
Foco nos CONTEÚDOS a serem ensinados	Foco nas COMPETÊNCIAS a serem desenvolvidas e nos saberes a serem construídos.
Currículo como fim, como conjunto regulamentado de disciplinas.	Currículo como conjunto integrado e articulado de situações-meio, pedagogicamente concebidas e organizadas para promover aprendizagens profissionais significativas.
Alvo de controle oficial: cumprimento do Currículo.	Alvo do controle oficial: geração das Competências Profissionais Gerais.

Fleury (2002) define competência como a junção entre o saber teórico (**conhecimento – saber**) a habilidade (**tarefa – saber fazer**) e ao ser atitude (**atitude – saber ser**). Em outras palavras, é o entrecruzamento de três eixos, formado pela pessoa (sua biografia, o saber ser), por sua formação educacional (o saber) e por sua experiência profissional (o saber fazer).

Existe um alinhamento entre a pedagogia das competências e a pedagogia inaciona. Os princípios da pedagogia inaciona são sustentados na *cura personalis* e na interação professor-aluno-conhecimento (PDI de 2005):

Experiência: o professor deve facilitar um relacionamento progressivo do aluno com a verdade, principalmente nas matérias concretas por este ministradas, e, para tanto, deve criar as condições para que este recolha e recorde os dados da própria “experiência”, selecionando o que considera relevante para o tema tratado (fatos, sentimentos, valores, intuições etc.).

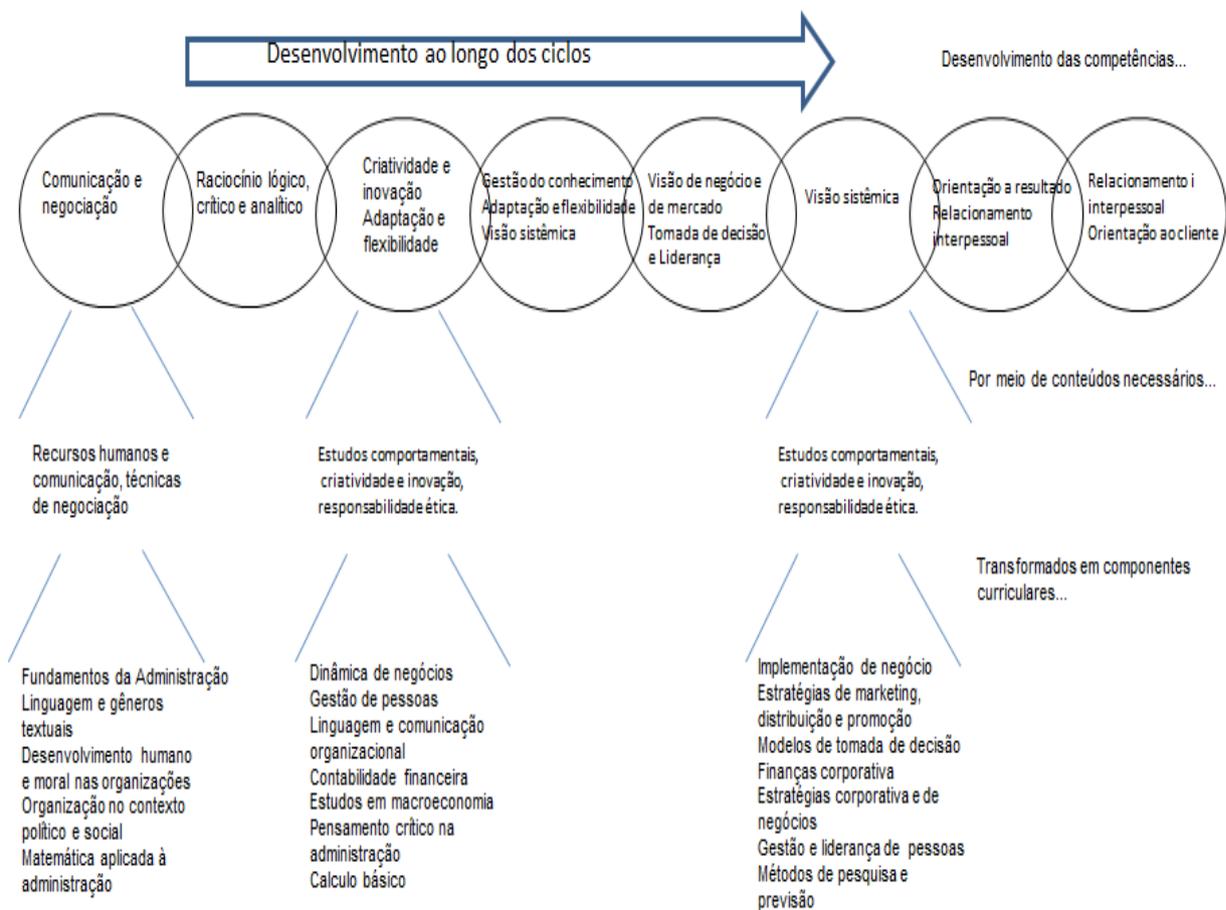
Reflexão: ao assimilar as informações e experiências, guiado pelo professor, o aluno é capacitado a extrair o significado e o valor essencial do que se está estudando, para relacioná-los com outros aspectos do conhecimento e atividade humana, para avaliar suas implicações na busca da verdade. Estão assentadas as bases para que o aluno “aprenda a aprender”, iniciando-o nas técnicas da “reflexão”.

Ação: por ser um processo formativo e livre, a reflexão deve construir a consciência do aluno de tal sorte que se sinta impelido a passar do conhecimento à ação. Neste ponto, o professor é responsável por garantir as oportunidades de desenvolver a imaginação e exercitar a vontade do aluno, a fim de que opte pela melhor linha de atuação que derive do aprendido.

Os três princípios acima da pedagogia inaciona são vistos como processos e atuam sobre cada um dos três saberes de modo a transformá-los em competências. Isto é, os processos são operações a serviço dos saberes.

Em suma, a formação por competências pressupõe a diversificação dos métodos formativos, com ênfase em estratégias metodológicas ativas, que colocam o aluno como sujeito do processo.

5.2. Itinerário formativo no desenvolvimento das competências chave



A figura acima mostra visualmente o itinerário formativo no desenvolvimento das competências chave ao longo dos 8 ciclos do curso de ADM. Para chegarmos a essas 12 competências chave (parte superior da figura), levamos em consideração as competências do administrador descritas na Pesquisa Nacional do CFA/CRA de 2011, as demandadas pelo mercado de trabalho (informadas pela empresa Cia de Talentos) e as competências e habilidades descritas no artigo 4 da Res. 04/05. As competências dessa Resolução foram dispostas em uma sequência adequada para o aprendizado do aluno à medida que ele fosse progredindo ao longo do curso. Cada grupo de competências e habilidades foi sumariado em competências chave. O desenvolvimento dessas 12 competências irá ocorrer por meio dos conteúdos necessários a cada grupo de competências (parte do meio da figura

acima). O quadro I mostra em detalhes as competências e habilidades da Res. 04/05, as competências chave, os conteúdos necessários a cada grupo de competências e os respectivos campos de formação. São 4 os campos de formação descritos nas DCN: formação básica, estudos quantitativos, formação profissional e formação complementar. A definição das competências chave encontra-se no anexo I.

Esses conteúdos foram então transformados em componentes curriculares em cada ciclo (parte inferior da figura).

Quadro I – Competências e Habilidades conforme Resolução 04 do MEC

Competências e habilidades conforme Res. 04	Competências chave	Conteúdo necessário	Campo de formação (*)
Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais.	Comunicação Negociação	Recursos humanos e comunicação em um ambiente profissional, técnicas de negociação e persuasão.	Formação básica
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, e expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.	Raciocínio lógico, crítico e analítico. Comunicação	Modelos matemáticos e estatísticos, modelos de tomada de decisão, estudos organizacionais e de sistemas sociais e contabilidade. Estratégia Empresarial.	Estudos quantitativos e formação profissional
Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.	Criatividade e inovação Adaptação e flexibilidade	Governança profissional, estudos comportamentais, criatividade e inovação, sustentabilidade e responsabilidade social.	Formação básica e complementar
Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.	Gestão do conhecimento Adaptação e flexibilidade Visão sistêmica	Modelos organizacionais, trabalho em equipe e estudos comportamentais, gestão do conhecimento, gestão tecnológica, gestão política e econômica (macro e micro), inteligência competitiva	Formação básica, profissional e complementar
Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e	Visão de negócio e de mercado Tomada de decisão e liderança	Estratégia competitiva, modelos de tomada de decisão, métodos quantitativos, gestão de processos, ciências jurídicas, modelos de	Formação básica e profissional e estudos quantitativos

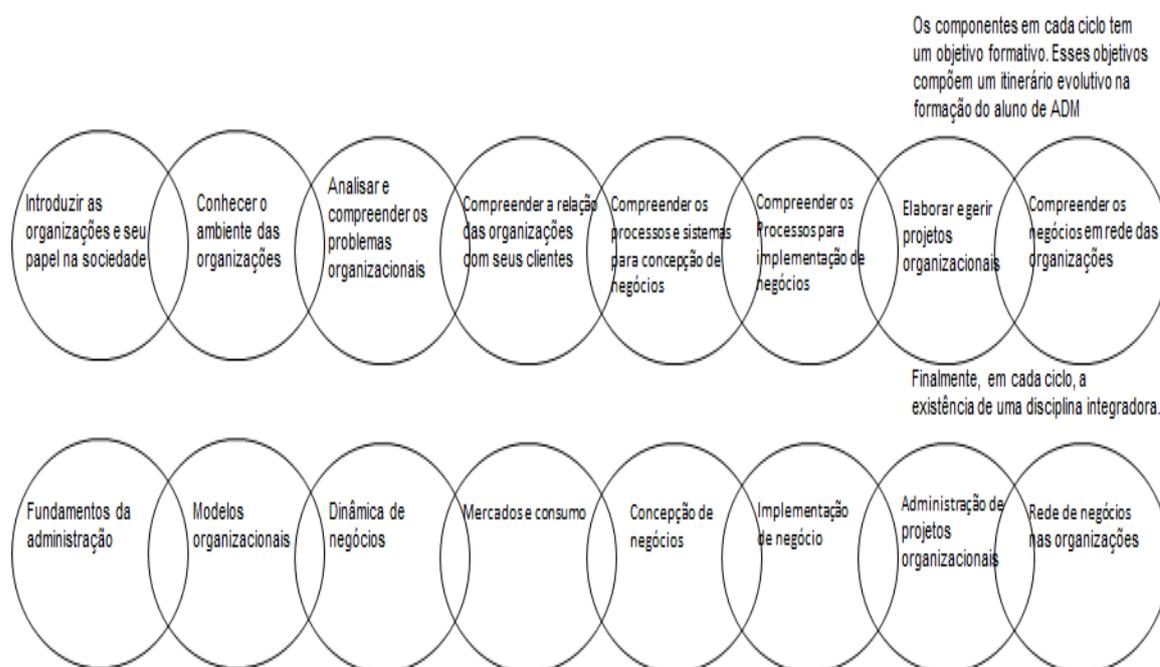
generalizar conhecimentos e exercer o processo de tomada de decisão		negócio e finanças. Gestão de Projetos	
Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento	Visão sistêmica	Gestão logística e de <i>supply chain</i> , estudos sobre qualidade, gestão de serviços e gestão de processos.	Formação profissional
Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações	Orientação a resultado Relacionamento interpessoal	Gestão de projetos, inovação, custos, análise de riscos, gestão de pessoas, estratégia, empreendedorismo e trabalho do curso.	Formação profissional e complementar
Desenvolver capacidade para realizar consultorias em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais	Relacionamento interpessoal Orientação ao cliente	Trabalho em equipe e áreas de formação profissional, como recursos humanos, finanças, marketing, sistema de informação, operações, estratégia e ferramentas de análise, terceirização, técnicas de projetos e pesquisa.	Formação profissional

(*) conforme descritos nas DCN

A figura abaixo (continuação da anterior) mostra o restante do itinerário formativo no desenvolvimento das competências chave. A partir dos conteúdos necessários em cada competência chave, estes foram transformados em componentes curriculares e devidamente alinhados com as competências a serem desenvolvidas em cada ciclo. Isso nos possibilita saber que competências são desenvolvidas em qualquer ciclo e em qualquer componente. O quadro completo de componentes curriculares do curso está disposto logo a seguir.

Ciclos	Competências							
	1	2	3	4	5	6	7	8
<small>Componentes dispostos em cada ciclo e alinhados com as competências a serem desenvolvidas ao longo do curso...</small>								
1º ciclo								
Fundamentos da administração	●	●						
Linguagem e gêneros textuais	●							
Ética nas organizações	○		●					
.....								
2º ciclo								
Modelos organizacionais	○	●		●				
Gestão de pessoas	○		●					
Contabilidade financeira		●						
.....								
.....								

Como critério norteador para definir esses componentes, foi eleito um objetivo para cada ciclo que será o foco daquele semestre. Esses objetivos, por sua vez, compõem um itinerário formativo evolutivo na formação do aluno da Administração (parte superior da figura a seguir). Esses objetivos serão progressivos e refletem a evolução do aluno ao longo do curso. Em seguida, foi destacado um componente curricular em cada ciclo como sendo o integrador, isto é, o que deve integrar os demais componentes com o fim de atingir o objetivo do ciclo (parte inferior da figura). Esse componente integrador cumpre o papel de aglutinar os conhecimentos discutidos nos demais componentes do respectivo ciclo. Isso desmistifica nos alunos a ideia de que os componentes são disciplinas no formato de “conhecimentos” isolados. Para garantir que isso aconteça de forma efetiva, idealizou-se o uso do mapa conceitual (vide seção seguinte).



Por fim, o quadro de componentes curriculares, organizado nesses moldes, visa proporcionar ao aluno possibilidades para que ele desenvolva as competências chave. Ele mostra os objetivos e componentes curriculares em cada ciclo, alinhados às competências, e as respectivas cargas horárias, O componente em negrito é o componente integrador do ciclo. Veja a seguir.

Ciclos	1	2	3	4	5	6	7	8
1º Ciclo								
Objetivo: Introduzir as organizações e o seu papel na sociedade.								
FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO (Integradora): 4 h/s	○	●						
Linguagem e gêneros textuais: 2 h/s	●							
Ética nas Organizações: 2 h/s	○		●					
Sociologia Aplicada a administração: 2 h/s	○			●				
Matemática Aplicada a Administração: 4 h/s		●						
Estudos em Macroeconomia: 4 h/s	○		●					
Ensino Social e Cristão: 2 h/s	○		●					
2º Ciclo								
Objetivo: Conhecer o ambiente das organizações.								
MODELOS ORGANIZACIONAIS (Integradora): 4 h/s	○	●		●				
Estudos em Microeconomia: 4 h/s		○		●				
Linguagem e comunicação organizacional: 2 h/s	●							
Contabilidade Financeira: 4 h/s		●						
Filosofia na Administração: 2 h/s	○	●						
Cálculo Básico: 4 h/s		●						
3º Ciclo								
Objetivo: Analisar e compreender os problemas organizacionais.								
DINÂMICA DE NEGÓCIOS: 4 h/s	○	●		○	●			
Matemática Financeira: 4 h/s		●						
Comportamento Humano nas Organizações: 4 h/s	○		●	●				
Contabilidade Gerencial: 2 h/s		●			○			
Estatística Básica: 4 h/s		●						
Sistema de Informação Gerencial (SIG): 2 h/s	○			●				
				●				
4º Ciclo								
Objetivo: Compreender a relação das organizações com seus clientes.								
MERCADOS E CONSUMO (Integradora): 4 h/s	○			●	●			
Gestão Estratégica de Pessoas: 4 h/s	○		●	●				
Inteligência Competitiva: 2 h/s	○			●	●			
Controladoria Empresarial: 2 h/s				●	●		○	○
Estatística Aplicada à Administração: 4 h/s		●						
Direito do Consumidor e da Organização: 4 h/s	○			○	●			

Ciclos	1	2	3	4	5	6	7	8
5º Ciclo								
Objetivo: Compreender os processos e sistemas para concepção de negócios.								
CONCEPÇÃO DE NEGÓCIOS (Integradora): 2 h/s	○				●			
Estratégias de Marketing: Produto, Serviço e Preço: 4 h/s	○		○		●		●	○
Administração de Logística e Cadeia de Suprimento: 4 h/s						●		
Dinâmica de Processos e Sistemas : 2 h/s				○	●	●	○	
Teoria da Inovação: 4 h/s				●	○			
Direito Tributário: 2 h/s		○		○	●			
Administração Financeira de Curto Prazo: 2 h/s		○			●	○	○	
6º Ciclo								
Objetivo: Compreender os processos para implementação de negócios.								
IMPLEMENTAÇÃO DE NEGÓCIO (Integradora): 2 h/s	○				●		●	○
Estratégias de Marketing: Distribuição e Promoção: 2 h/s	○				●		●	○
Modelos de Tomada de Decisão: 4 h/s		●			●		○	
Finanças Corporativa: 2 h/s		○			●	○	○	●
Estratégias Corporativas e de Negócio: 4 h/s	○				●		●	
Gestão e Liderança de Pessoas: 2 h/s	○				○		●	●
Métodos de Pesquisa e Previsão: 4 h/s		●			○		●	
7º Ciclo								
Objetivo: Elaborar e gerir projetos organizacionais.								
ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS ORGANIZACIONAIS (Integradora): 4 h/s	○			○	○		●	●
Gestão Estratégica da Inovação: 4 h/s	○						●	●
Administração de Operações e Qualidade: 4 h/s				○	○	●	○	●
Sustentabilidade nas Organizações: 2 h/s						○	●	
Eletiva 1: 2 h/s (*1)								
Modelos Avaliação Empresarial: 2 h/s					○		●	●
Trabalho de Conclusão TC: 2 h/s	○				○		●	
8º Ciclo								
Objetivo: Compreender os negócios em rede das organizações.								
REDES DE NEGÓCIOS NAS ORGANIZAÇÕES (Integradora): 4 h/s	○				●		●	●
Eletiva 2: 2 h/s (*2)								
Sustentabilidade na cadeia produtiva: 2 h/s	○					●	●	
Gestão de Mudança Organizacional: 4 h/s	○			○	●	○		
Administração Estratégica de Serviços em Rede: 2 h/s	○				○	○	○	●
Projetos de Sistemas de Produção: 4 h/s						●	○	
Gestão de Riscos Corporativo: 2 h/s					○		●	
(*1) disciplinas sugeridas: Jogos de Empresas, Governança Corporativa, Coaching e Estratégia de Execução								
(*2) disciplinas sugeridas: Mediação e Arbitragem, Tecnologias Digitais de Informação, Relações Governamentais e Comércio e Negócios Internacionais								

Legenda das competências:

- (1) Comunicação e negociação
- (2) Raciocínio lógico, crítico e analítico, Comunicação
- (3) Criatividade e inovação, Adaptação e flexibilidade
- (4) Gestão do conhecimento, Adaptação e flexibilidade, Visão sistêmica
- (5) Visão de negócio e de mercado, Tomada de decisão e liderança
- (6) Visão sistêmica
- (7) Orientação a resultado, Relacionamento interpessoal
- (8) Orientação a cliente, Relacionamento interpessoal

| • | Competência(s) primária(s).
| ○ | Competência(s) secundária(s)

Notas:

- 1) As competências primárias 1 a 4 são mais desenvolvidas nos primeiros quatro ciclos ao passo que as competências 5 a 8 são mais desenvolvidas nos últimos quatro ciclos.
- 2) Os critérios para os componentes eletivos são: ser contemporâneo; ter relação com as competências a serem desenvolvidas no respectivo ciclo e estar alinhado aos demais componentes do ciclo.

6. Estratégias metodológicas ativas de aprendizagem

Os processos e os métodos ativos de aprendizagem devem ser valorizados como elementos essenciais na construção da formação por competências. Eles retiram o professor do centro do processo, colocando o aluno como sujeito ativo de sua formação. Serão discutidas abaixo as estratégias que poderão ser aplicadas no curso:

- Aproximação entre teoria e prática – usando simulações e/ou estudos de casos reais; citando exemplos; fazendo exercícios práticos; debatendo filmes ilustrativos de casos reais ou notícias de jornais e revistas e correlacionando a teoria com o ambiente empresarial contemporâneo em termos das estratégias, ferramentas de gestão e tecnologia utilizadas pelas organizações.

- Estudo de casos – o aluno faz uso dos conhecimentos adquiridos na construção de uma solução para problemas que vão requerer análise e tomada de decisão.

- Ações resolutivas que se traduzam em pesquisas, seminários ou ciclos de debates em que os alunos interagem na construção do conhecimento por meio de debates sobre temas ou problemas colocados para discussão.

- Aplicação de mapa conceitual – consiste de uma representação gráfica de um conjunto de conceitos construídos de tal forma que as relações entre eles sejam evidentes. O mapa conceitual tem o objetivo de mostrar, de forma analítica, a estrutura cognitiva subjacente a um dado conhecimento e aos seus elementos fundamentais. O aluno terá a responsabilidade de identificar ativamente as conexões desses conceitos para a elaboração do mapa conceitual, além de contribuir para que outras relações (conexões) se estabeleçam.

- Trabalho interdisciplinar e integrador - é a visão integrada dos conhecimentos, habilidades e bases tecnológicas, científicas e instrumentais que levam o aluno a construir e desenvolver

determinadas competências. Favorece a construção de uma visão global, fundamentada numa perspectiva relacional entre as disciplinas integrando-as e articulando-as.

Espera-se que o mapa conceitual seja utilizado nas disciplinas de cada ciclo. A partir desses mapas, os alunos poderão ainda elaborar o mapa conceitual macro do ciclo indicando as relações entre os principais conceitos de todas as disciplinas ministradas naquele ciclo. Em outras palavras, seu objetivo é expressar ao aluno a ideia de interligação entre os componentes. O papel do aluno será o de relacionar por meio do mapa conceitual os elementos cruciais de cada componente e aglutiná-los no componente integrador, de modo a criar relação entre os conteúdos da disciplina de forma interdisciplinar simulando um ambiente organizacional, de forma a fazer sentido ao aluno. Assim, trabalharemos nos alunos a reflexão e a relação mental dos conteúdos; isso possibilitará que eles compreendam a inter-relação entre os principais fundamentos da administração. O professor da disciplina integradora do ciclo será o condutor e avaliador desse trabalho.

7. Sistema de avaliação do processo de ensino e aprendizagem

Esse sistema de avaliação é constituído em quatro itens:

7.1. Indicadores do Sinaes

Um primeiro componente será a utilização de vários dos indicadores constantes na Portaria 1081/2008 do MEC, notadamente os abaixo mencionados e comentados:

Dimensão 1 – Organização didático-pedagógica

Adesão entre a gestão da instituição pela mantenedora e suas políticas institucionais constantes no PDI e a gestão do curso

Algumas ações implementadas no curso caminham ao encontro do objetivo permanente de tornar a FEI um centro de excelência nas áreas de gestão e tecnologia.: a) dar continuidade ao processo de qualificação docente; b) incentivar a maior inserção do corpo docente na comunidade acadêmica; c) manter o forte incentivo aos programas PBIC, PBID e ProBase;

Funcionamento da instância do NDE - Núcleo Docente Estruturante

Órgão responsável pelo processo de concepção, consolidação e de contínua atualização do Projeto Pedagógico do Curso, o NDE tem sido utilizado com frequência para assessorar o coordenador e foi extremamente útil na elaboração desse PPC.

O PPC e a organização curricular do curso de Administração

O PPC e a organização curricular do curso de Administração atendem aos quatro campos interligados de formação previstos nas Diretrizes Curriculares Nacionais, que são os conteúdos de formação básica, conteúdos de formação profissional, conteúdos de estudos quantitativos e conteúdos de formação complementar.

Dimensão 2 – Corpo docente, discente e técnico-administrativo.

Tripé Titulação / Experiência Acadêmica / Experiência Profissional.

O curso de Administração procura atender ao tripé titulação, experiência acadêmica e experiência profissional de seus professores. Busca-se um corpo docente que seja, na sua maioria, composta por doutores, com experiência acadêmica superior a seis anos e experiência profissional superior a dez anos. Ao final de 2012, 56% do corpo docente possui doutorado e o restante apresentava titulação de mestre.

Estímulo ao corpo docente para produção de material didático ou científico.

Atualmente, 20% do corpo docente têm livros ou capítulos de livros publicados e aproximadamente, 33% têm participação regular em congressos científicos.

Dimensão 3 – Instalações físicas

O Centro Universitário da FEI possui a seguinte infraestrutura de apoio às atividades acadêmicas em uma área de 243.000 m²:

- Conjunto poliesportivo e amplo estacionamento gratuito aos alunos;
- 27 laboratórios de informática com 745 micro computadores;
- Uma biblioteca com 18.874 títulos e 48.374 volumes específicos da área de Administração. O aluno conta ainda com quatro bases de dados na biblioteca para pesquisa: Ebsco, Proquest, Portal da Capes, Science Direct e Boletim Eletrônico GV-Prevê;
- O setor de estágio oferece todo semestre aos alunos aproximadamente 1000 vagas na área de Administração a fim de propiciar sua inserção no mercado de trabalho.

7.2. Prova de conhecimentos acumulados

Como segundo elemento de avaliação, o curso de Administração realiza semestralmente a Prova de Conhecimentos Acumulados, na qual os conhecimentos dos alunos do curso (do 2º ao 8º ciclos) são testados acerca dos conteúdos dos componentes curriculares dos ciclos anteriores. O intuito dessa prova é estimular os alunos a reterem os conceitos fundamentais de cada disciplina à medida que avançam no curso. O resultado dessa prova poderá aumentar a média das disciplinas dos alunos por meio de um fator resultante dessa prova, conforme quadro abaixo.

Faixa de nota na prova	Fator
até 5.0	1.0
de 5.1 a 6.0	1.03
de 6.1 a 7.0	1.06
de 7.1 a 8.0	1.09
de 8.1 a 9.0	1.12
de 9.1 a 10.0	1.15

7.3. Estratégias metodológicas ativas de aprendizagem

O terceiro elemento é a avaliação das estratégias metodológicas ativas de aprendizagem, de modo a garantir que as competências estejam sendo devidamente desenvolvidas nos alunos. A avaliação, nesse sentido, deve passar da visão de ensino com transmissão de conteúdos para a de aprendizagem com construção e produção de conhecimentos (Menino, 2006).

Espera-se que os professores se utilizem da aplicação do mapa conceitual nas suas respectivas disciplinas. O professor poderá se utilizar de outra estratégia além do mapa conceitual para compor a nota do componente. Seu peso na nota final deverá ser discutido com os professores do curso. Será oferecido aos professores e aos alunos treinamento sobre construção de mapa conceitual.

7.4. Avaliação de desempenho escolar

A avaliação do desempenho escolar compreenderá uma nota de aproveitamento que consiste na média ponderada das notas das provas e de trabalhos, exercícios, projetos e relatórios. Serão realizadas duas provas, a P1 e a P2, e ao menos uma estratégia ativa de aprendizagem.

As notas são graduadas de 0 (zero) a 10 (dez) e o critério da nota de aproveitamento será estabelecido pelo professor responsável pela disciplina, devidamente divulgado no início de cada período letivo. Atendido o critério de frequência nas aulas, será considerado aprovado o aluno com média igual ou superior a 5,0 (cinco).

O aluno com média inferior a 5,0 poderá realizar uma terceira prova, P3, cuja nota substituirá uma das duas provas anteriores, na melhor condição ao aluno.

Aos formandos não reprovados por frequência que, após a realização das avaliações acima mencionadas, não alcançarem a aprovação, será oferecido um exame especial que ocorrerá no início do próximo semestre letivo.

O professor tem a liberdade para definir a melhor forma de medir o aproveitamento dos seus alunos, mediante provas, exercícios, trabalhos, projetos e outras atividades especificamente propostas na disciplina. O professor também irá avaliar o desenvolvimento das competências na sua disciplina por meio de indicadores a serem definidos em conjunto com a coordenação do curso. Considera-se essencial o acompanhamento pelos professores das atividades feitas pelos alunos, de modo que estes tenham referência do que ser feito e com que padrão, para que haja avaliação correspondente. Isso permitirá aos alunos descobrirem acertos e erros, pontos positivos e pontos para melhorar em seu desempenho.

É imprescindível para aprovação, a frequência mínima de 75% do total das aulas e demais atividades escolares.

7.5. Auto avaliação do curso

O objetivo central do processo avaliativo é promover a realização autônoma do projeto institucional da FEI, de modo a garantir a qualidade acadêmica no ensino, na pesquisa, na extensão, na gestão e no cumprimento de sua pertinência e responsabilidade social.

A prática da autoavaliação como processo permanente é instrumento de construção e/ou consolidação de uma cultura de avaliação da instituição, com a qual a comunidade interna se identifique e comprometa. O seu caráter formativo deve permitir o aperfeiçoamento tanto pessoal quanto institucional, pelo fato de colocar toda a comunidade interna (corpo discente, docente, funcionários, chefias de departamento, coordenações e técnico-administrativos) em um processo de reflexão e autoconsciência institucional em um espaço permanente de debates.

A CPA, Comissão Própria de Avaliação, está implantada desde junho de 2004 na FEI e funciona adequadamente, com efetiva participação da comunidade interna. A autoavaliação ocorre em dois momentos. No primeiro, o corpo discente avalia semestralmente os seguintes pontos:

- outras atividades do aluno na FEI, como realização de monitoria, iniciação científica, participação de projetos técnicos ou de extensão, etc.;

- autoavaliação do aluno no tocante a sua participação nas aulas, atividades extra-sala e estudo para a disciplina;

- avaliação do corpo docente quanto ao conteúdo da disciplina ministrada, a didática, metodologia utilizada, sistema de avaliação, domínio sobre o assunto e interação com os alunos, etc.;

- campo em aberto para o aluno fazer observações adicionais.

No segundo momento, toda a comunidade interna avalia a infraestrutura e condições de ensino da instituição. Essa ocorre anualmente.

O conjunto de informações, obtido após trabalho de análise e interpretação, permite compor uma visão diagnóstica dos processos pedagógicos, científicos e sociais da instituição, identificando possíveis causas de problemas, bem como possibilidades e potencialidades. Algumas ações podem ser tomadas a partir desse diagnóstico:

- Reuniões e debates com o corpo docente;
- Sistematização de ideias/sugestões apresentadas acima;
- Análise e divulgação das ações a serem tomadas

8. Modos de integração entre graduação e pós-graduação stricto sensu

A integração entre os cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu é fundamental para a troca de experiências e conhecimento, o que, por sua vez, tende a reforçar tanto a qualidade quanto a atualidade de temas relevantes para a ciência social aplicada, em especial a Administração e a realidade dos negócios e das organizações. Desta forma, diferentes ações e processos foram desenvolvidos com enfoque na integração entre os cursos de graduação e pós-graduação, conforme descrição a seguir.

8.1. Aulas dos professores da pós na própria graduação.

Os professores da pós lecionam regularmente na graduação, de forma a estarem presentes e vivenciar as demandas e expectativas destes alunos. Por outro lado, estes professores têm chance de divulgar trabalhos e pesquisas recentes de modo sistemático, as quais, de outra forma, talvez não chegassem ao corpo discente. Acreditamos que este contato direto também faça com que os alunos percebam mais rapidamente como desenvolver novas pesquisas aplicadas e gerar novos conhecimentos, o que tende a gerar benefícios tanto do ponto de vista profissional quanto acadêmico para este mesmo público.

8.2. *Projetos da Empresa Júnior*

A FEI Júnior presta serviços de consultoria para empresas, com o objetivo de gerar soluções em gestão de forma efetiva para problemas reais, numa perspectiva empreendedora e sustentável. Os alunos de mestrado e doutorado podem apoiar os projetos da Empresa Júnior, que são realizados pelos alunos da graduação.

8.3. *Atividades e projetos complementares*

As atividades e projetos complementares deverão facultar aos alunos a articulação entre atitudes, conhecimento e habilidades, com vistas a incrementarem as competências desenvolvidas no curso por meio de um perfil enriquecido com distintas perspectivas e visão crítica do mundo que os cerca. Os professores da pós desenvolvem projetos e atividades complementares para os alunos da graduação, tais como projetos de Iniciação Científica, projetos de competição e de jogos de empresas, empreendedorismo e plano de negócios.

8.4. *Orientação dos professores da pós em trabalhos de iniciação científica*

Os professores orientam trabalhos de iniciação científica, em suas diversas linhas de pesquisa, que podem ser, sabidamente, um dos caminhos para o desenvolvimento do interesse de discentes no mundo da pesquisa.

Entendemos que na pós-graduação se desenvolvem novos conhecimentos e tecnologias, daí a importância da integração entre pós e graduação, de forma a tornar esta última sintonizada com a fronteira do conhecimento.

9. Trabalho de Curso

O Trabalho de Curso é componente do curso, e tem a finalidade de integrar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, permitindo aos alunos exercitar sua capacidade de pesquisa na construção de um plano de negócio, de uma monografia ou projeto de iniciação científica.

Para a elaboração do Trabalho de Conclusão, o aluno recebe orientação de um professor responsável pela sua organização, de modo a cumprir prazos, métodos e objetivos de qualidade.

Na modalidade Plano de Negócio, o Trabalho de Conclusão de Curso inicia-se no 5º ciclo com o componente Concepção de Negócios, continua no 6º com o componente Implementação de Negócio e termina no 7º com o componente Trabalho de Curso. Nesse ciclo, os alunos validam seus planos de negócio na prática e comprovam ou não sua viabilidade econômica, além de apresentarem os métodos de pesquisa utilizados para essa comprovação, confecção do plano financeiro e conclusão final.

Este trabalho demanda a aplicação de competências e habilidades de diversas áreas do conhecimento, e acontece de forma aplicada e o mais próximo possível do mundo real de negócios. Ele permite a formação tanto de profissionais com perfil executivo, quanto também de empreendedores e intraempreendedores, isto é, alunos com alta competência para a inovação, em projetos internos à organização em que atuam.

Na modalidade acadêmica, o Trabalho de Conclusão deverá seguir a estrutura de um trabalho científico que, em linhas gerais, consiste da introdução com desenvolvimento da justificativa, a contextualização do tema escolhido, problema de pesquisa e objetivos, do referencial teórico, metodologia de pesquisa, levantamento de dados, tabulação e análise dos dados e dos resultados da pesquisa, conclusões e recomendações.

O encerramento do componente Trabalho de Conclusão implica em apresentação do trabalho final perante uma banca de examinadores.

10. Atividades Complementares

As atividades complementares são componentes curriculares importantes que possibilitam o reconhecimento das competências desejadas dos alunos, podendo ser desenvolvidas dentro e fora do ambiente escolar. Elas visam fornecer aos alunos a oportunidade de exercitar a atividade de administração por meio de visitas, palestras, pesquisa, extensão, monitoria, projetos comunitários, didáticos ou de iniciação científica, representação estudantil, esportes e atividades culturais, entre outras. Elas garantem também a formação individualizada na medida em que cada aluno escolhe aquelas atividades que mais lhe interessam para sua formação profissional.

Os alunos devem cumprir 120 horas em atividades complementares, reconhecidas pelo curso. Algumas dessas atividades poderão ser organizadas pelo curso de Administração, com a supervisão de um professor responsável.

Os Anexos III e IV explicitam a caracterização destas atividades, sua relevância e aplicação no curso de Administração.

11. Regulamentação do estágio curricular

O estágio curricular é obrigatório e o aluno deve cumprir para obter seu título de bacharel em Administração. Sendo assim, os alunos deverão cumprir o mínimo de 300 horas de estágio ao longo do curso. O estágio é desenvolvido no ambiente de trabalho e visa preparar o aluno para o trabalho produtivo. Ele tem a finalidade também de resguardar como padrão de qualidade os domínios indispensáveis ao exercício da profissão.

O processo inicia-se com a celebração do contrato ou termo de compromisso entre o aluno, a parte concedente do estágio e a instituição de ensino pelo período de 6 meses. Ao final desse período, o aluno deve entregar ao setor de estágio da FEI o Relatório de Estágio, em que o aluno relata o seu programa de estágio, as atividades cumpridas, dificuldades encontradas, a aprendizagem obtida e o que o curso agregou nas suas atividades. Esse relatório deve ser assinado pelo estagiário, pelo seu supervisor na empresa e pelo coordenador do curso de Administração.

O contrato de estágio pode ser renovado a cada seis meses, por um total de 2 anos em cada empresa. Esse documento fica arquivado no prontuário do aluno, na secretaria escolar. Quando o aluno chegar ao 8º ciclo, deve entregar à secretaria a Declaração de Horas de Estágio, em que ele comprova sua experiência profissional de no mínimo 300 horas. Essa declaração deve estar em papel timbrado da empresa, contendo logotipo e carimbo. Ela deverá vir acompanhada da assinatura do superior imediato.

12. Intercâmbio e mobilidade

A mobilidade – nacional e internacional – é uma importante maneira de os professores e alunos da FEI buscarem o fortalecimento de sua formação. Para atingir esta meta, distintas ações são realizadas para viabilizar a atuação em renomadas instituições brasileiras e estrangeiras, dentre as quais destaca-se o acordo de bititulação com a NYIT New York Institute of Technology, no qual o aluno da FEI passa um ano e meio em SBC/SP, um ano e meio em NYIT e o restante ano final de volta em SBC/SP. A grade curricular foi montada de modo que o aluno não tenha sobreposição das disciplinas e aproveite ao máximo seu período em NY.

O aluno da FEI também tem mobilidade para estudar em qualquer uma das IES da AUSJAL Asociación de Universidades Confiadas a la Compañía de Jesus em América Latina. A AUSJAL é uma rede universitária que agrega 30 IES confiadas à Companhia de Jesus, em 14 países da América Latina.

Um Convênio com Santander Universidade foi iniciado no 2º semestre de 2013 com bolsas de estudo aos nossos alunos para IES da América Latina com duração de um semestre. Seis bolsas foram oferecidas aos alunos de ADM no 2º semestre de 2013 para início em início de 2014.

Para os casos de mobilidade dos nossos alunos ao exterior, eles deverão obter a equivalência dos componentes curriculares cursados fora da FEI, exceção feita para as disciplinas optativas previstas no 7º e 8º ciclos. Nos convênios com dupla titulação com outras IES no exterior, essa equivalência será desnecessária.

13. ANEXOS

ANEXO I - Definição das competências chave

Tomada de decisão e liderança: capacidade de delegar, reconhecer com justiça e flexibilizar de acordo com a situação, sem deixar de acompanhar e desenvolver com discurso igual à prática. Ser agente na condução de ações de seu pessoal.

Negociação: capacidade para argumentar e conseguir o entendimento, demonstrando firmeza e transparência nos posicionamentos, sem ser intransigente. Obtém os melhores resultados para as partes envolvidas.

Comunicação: capacidade de expressar ideias e transmitir informações com linguagem clara e objetiva, seja de forma oral ou escrita. Envolve ainda a atitude de valorizar o processo de comunicação transparente e integra.

Relacionamento interpessoal: capacidade de reconhecer, valorizar e adaptar-se às diferenças individuais para construir e manter uma boa rede de contatos (stakeholders). Incentiva na sua equipe um ambiente de apoio e participação.

Raciocínio lógico, crítico e analítico: capacidade de raciocinar rapidamente através da percepção (analítico), desenvolver conceitos e ligar ideias que não estão necessariamente ligadas (lógico) e saber avaliar um fato, conceito ou situação com criticidade, metodologia, perseverança e determinação (crítico).

Criatividade e inovação: capacidade de gerar ideias originais e úteis e solucionar os problemas do dia-a-dia (criatividade) bem como implementar um novo ou significativamente melhorado produto (bem ou serviço), processo de trabalho, ou prática.

Gestão do conhecimento: capacidade de gerar, codificar, disseminar e se apropriar do conhecimento bem como entender o que cada informação significa e que impactos na organização cada informação pode causar de modo que ela possa ser utilizada para atingir a excelência organizacional .

Adaptação e flexibilidade: capacidade de se modificar no organismo de uma organização, de uma forma positiva, em resposta as variações do ambiente e avaliar suas ações como oportunidades de aprendizado.

Visão sistêmica: capacidade de enxergar uma organização por meio dos seus sistemas e processos de negócio, entendendo as interdependências entre cada um, visando obter melhores resultados.

Visão de negocio e de mercado: importância de olhar para o mercado e o negócio da organização quando da proposição das soluções. Acompanha tendências de mercado e percebe oportunidades de inovação com objetivo de sustentabilidade e rentabilidade do negócio.

Orientação ao cliente: orienta suas ações para estabelecer vínculo profissional, disponibilidade e flexibilidade para entender, atender e satisfazer o cliente. Olhar com a visão do cliente para todo projeto de marketing, de produção ou estratégia da empresa

Orientação a resultado: proatividade para atingir e superar as expectativas / metas acordadas, através da criação de alternativas para solucionar situações problemas, gerando resultados para o grupo / trabalho.

ANEXO II – Ementas dos componentes curriculares

1o ciclo

Objetivo: Introduzir as organizações e o seu papel na sociedade.

Fundamentos da Administração (ADM)

Campos e áreas de aplicação da Administração: habilidades e papéis gerenciais; papel do administrador; principais teorias da administração: neoclássica, comportamental, da burocracia, da contingência; estruturas organizacionais; ciclo PDCA; administração de recursos humanos; liderança e comportamento organizacional; realização de um mini plano de negócios.

Ética nas Organizações (CSJ)

O âmbito da ética: modernidade, dilemas e perspectivas. Ética da Lei Natural: a percepção dos valores morais comuns. Fundamentos da Lei Natural. A opção fundamental e os comportamentos concretos. Ética, ciência e tecnologia. Ética aplicada: código de ética profissional, ética dos negócios e ética concorrencial.

Sociologia aplicada a administração (CSJ)

O sentido do trabalho humano. Conceitos sociológicos para compreender a realidade social. A transformação da organização social do trabalho. A sociedade globalizada: trabalho, economia, cultura e política. Novos paradigmas sociais: trabalho material e imaterial, dilemas entre o público e o privado. Desigualdades e conflitos sociais. Avaliação crítica da realidade e o papel do profissional na construção da sociedade.

Ensino Social Cristão (CSJ)

Natureza do ensino social cristão. O princípio personalista e a dignidade da Pessoa humana. Princípio da solidariedade: a dimensão pessoal e social da caridade, relação entre justiça e caridade. Liberdade religiosa como condição para a democracia. O valor da política e da participação para o aperfeiçoamento da democracia. Relações entre moral e a economia.

Linguagem e Gêneros Textuais (CSJ)

Textos literários e textos não-literários. Níveis de linguagem, linguagem coloquial e norma culta. Leitura e interpretação de textos dissertativos, científicos e jornalísticos. Estrutura do texto dissertativo. Estrutura do parágrafo e tópico frasal; coesão e coerência textuais. Argumentação: tipos de argumento. Produção textual.

Matemática Aplicada (MAT)

Noção intuitiva de Conjunto e as operações com subconjuntos reais: união, intersecção e diferença. Caracterização de uma Relação e de uma Função, destacando as funções polinomiais de 1º e 2º graus, exponencial e logarítmica, construção de gráficos e aplicações para funções lineares: ponto de nivelamento, receita total, custo total e lucro total. Noção intuitiva do limite de uma função real de uma variável real. Matemática e suas aplicações em planilhas eletrônicas e tecnologias de informação.

Estudos em Macroeconomia (ADM)

A diferença entre Microeconomia e Macroeconomia; conceitos gerais; da economia clássica até as escolas de economia atuais: cronologia; princípios básicos da macroeconomia e a teoria keynesiana; inflação; princípios básicos da economia internacional; economia monetária; contabilidade nacional.

2º ciclo

Objetivo: Conhecer o ambiente das organizações.

Modelos Organizacionais (ADM)

As Diferentes Estruturas Organizacionais. A Abordagem Sistêmica e os Elementos Básicos do *Design* Organizacional. Condicionantes da estrutura organizacional: fator humano, estratégia, tecnologia e ambiente. Modelos de organização e sua estrutura, cultura, as vantagens e dificuldades do processo de gestão. Modelos Organizacionais de Trabalho. As Tendências das Teorias Organizacionais e seu Papel Futuro.

Linguagem e Comunicação Organizacional (CSJ)

Níveis de interpretação textual. Técnicas de resumo e de fichamento de textos. Paráfrase, citação direta e citação indireta. Elaboração de resenhas acadêmicas. Comunicação empresarial: textos técnicos, currículos, cartas de apresentação, comunicados internos, relatórios. Oficinas de produção oral e escrita. Técnicas de apresentação presencial.

Contabilidade Financeira (ADM)

Contabilidade como sistema de informação, funcionamento do sistema contábil e sua escrituração, demonstrações exigidas pela legislação em vigor Balanço, Demonstração de Resultados, Demonstração do Fluxo de caixa e Demonstração do Valor Adicionado, critérios de avaliação das contas contábeis.

Filosofia na Administração (CSJ)

Realismo: conceito e o método de conhecimento, a reflexão sobre a própria experiência, a experiência elementar. Razão e razoabilidade: conceito, a razão instrumental e o uso redutivo da razão. A incidência da moralidade na dinâmica do conhecer. A experiência humana: eu-em-ação e o compromisso com a vida, a desproporção estrutural à resposta total e o eu como promessa.

Estudos em Microeconomia (ADM)

Noções gerais de economia; a questão da escassez; oferta; demanda; equilíbrio; tipos de bens; elasticidade-preço da demanda; elasticidade-preço da oferta; introdução à teoria da produção; introdução à teoria dos custos; introdução à teoria dos rendimentos; estruturas de mercado. Dimensionamento de mercados.

Cálculo básico (MAT)

Taxa média de variação. Noção intuitiva da função derivada. Derivada de funções polinomiais, exponenciais e logarítmicas. Estudo dos máximos e mínimos. Problemas de otimização, de taxa de variação e de programação linear. Noção intuitiva de integral de uma função de uma variável real. Cálculo de áreas planas sob o gráfico de funções. Cálculo e suas aplicações em planilhas eletrônicas e tecnologias de informação.

3º ciclo

Objetivo: Analisar e compreender os problemas organizacionais.

Dinâmica de Negócios nas Organizações (ADM)

Arquitetura dos negócios na organização e seus integrantes: empresa, concorrentes, clientes, fornecedores, investidores e comunidade; teoria do stakeholder, teoria do agente e governança corporativa, responsabilidade social corporativa, visão de mercado dos negócios, conceitos básicos de uma negociação e uma simulação, internacionalização das empresas.

Contabilidade Gerencial (ADM)

Fundamentos da contabilidade gerencial e diferença em relação contabilidade financeira, uso de medidas não financeiras, conceitos de custos e sistemas de custeio, sistema ABC e ABM, relação custo-volume-lucro, custo e formação de preço, custo padrão.

Matemática Financeira (ADM)

Capitalizações simples e composta, com foco em juro e desconto nas operações financeiras; séries não uniformes e uniformes; sistemas de amortização, com análise das melhores opções de pagamento e aplicação; técnicas de análise de investimentos; principais taxas de juros; taxa de inflação; principais aplicações financeiras. Matemática financeira e suas aplicações em planilhas eletrônicas.

Estatística básica (MAT)

Medidas de tendência central, quartil e percentil, medidas de dispersão. Regressão e correlação linear. Experimento aleatório, espaço amostral, evento, associação de eventos. Axiomas da probabilidade, teoremas

fundamentais, probabilidade condicional. Variável aleatória discreta. Distribuição binomial e de Poisson. Estatística e suas aplicações em planilhas eletrônicas.

Sistema de Informação Gerencial (ADM)

Conceitos, relevância e desafios, tipologias de SIG, Usos estratégicos de SIG, Planejamento Estratégico de Tecnologia de Informação, ERP e Negócios, Suas aplicações na gestão empresarial: módulo de SCM, CRM e BI. SIG em multinacionais e empresas nacionais Novos modelos de negócio e comércio no ambiente digital. Sistemas e suas aplicações em tecnologias e softwares em laboratório.

Comportamento Humano Nas Organizações (ADM)

Abarca as concepções de ser humano e suas relações nas organizações, envolvendo: satisfação e motivação no trabalho, liderança, valores individuais e organizacionais, o sentido do trabalho, comportamento de grupo, clima, cultura e simbolismo organizacional, diversidade humana e conflito, inteligência emocional, desenvolvimento e mudança, o poder e as organizações, equipes formais, informais e virtuais (cooperação e conflito), modelos participativos de gestão e seu impacto no grupo, comunicação e conflito, mudanças tecnológicas e o ser humano.

4º ciclo

Objetivo: Compreender a relação das organizações com seus clientes.

Mercados e Consumo (ADM)

Fundamentos de Marketing; Ambiente de Marketing; Informações de Marketing; Comportamento do Consumidor (Final e Empresarial); Segmentação de Público-alvo; Posicionamento; Concorrência em Marketing; Marketing Global; Marketing Holístico.

Controladoria Empresarial (ADM)

Função da controladoria, Controladoria tradicional e evolução para controladoria estratégica, planejamento orçamentário, gestão de negócios, sistemas de mensuração e avaliação de desempenho, relatórios gerenciais, análise de investimentos de capital.

Direito do Consumidor e da Organização (CSJ)

Fornecedor e Consumidor; Princípios e Regras norteadores do CDC, Garantia legal e contratual. Direito de Arrependimento; Fato, Defeito, Acidente e vício do produto e do serviço. Garantia legal e garantia contratual; Aplicação das regras de proteção do CDC para as empresas. Sanções administrativas. Crimes contra o Consumidor. Constituição legal das sociedades. Tipos de Sociedade. Sociedade Limitada e o Novo Contrato social. Transformação Societária, Fusão, Cisão e Incorporação. A Nova legislação Falimentar. Propriedade Industrial e Intelectual: Aspectos Gerais e Contratuais; Gestão de Patentes.

Estatística aplicada (MAT)

Variáveis aleatórias contínuas, função densidade de probabilidade. Distribuição normal. Conceito de população e amostra, tipos de amostragem. Parâmetros e estatísticas. Distribuição amostral da média e da proporção. Estimativas por intervalo para a média e para a proporção em amostras grandes. Distribuição t de *Student*. Estimativas por intervalo para a média par apequenas amostras. Comparação de duas médias e duas proporções. Estatística e suas aplicações em planilhas eletrônicas e tecnologias de informação.

Gestão Estratégica de Pessoas (ADM)

Abrange a função de gestão de pessoas e seu alinhamento com a estratégica organizacional, envolvendo a função recursos humanos operacional x estratégica, os processos e ferramentas de gestão de pessoas como: atração e retenção de talentos, sistemas de recompensa tradicional e estratégica, competências (modelos Nonaka e a Espiral do conhecimento), capital intelectual (conhecimento e inovação), treinamento e desenvolvimento e a universidade corporativa, mensuração do desempenho humano, relações trabalhistas e sindicais, os novos modelos de relações do trabalho (workplace).

Inteligência Competitiva (ADM)

Contexto de inteligência competitiva: origem e conceitos; objetivos e funções, processo de IC, tomada de decisão: metodologia decisória e busca de informação - coleta, avaliação, classificação, armazenamento e expurgo de informação, fontes de informação no Brasil, sistema de pesquisa e informação de marketing, ferramenta de IC, maturidade e alinhamento corporativa da IC, implicações para os negócios e estratégias.

5º ciclo

Objetivo: Compreender os processos para concepção de negócios.

Concepção de Negócios (ADM)

Panorama e evolução do empreendedorismo no Brasil e no mundo - discussão do relatório da GEM, Tipos de empreendedorismo, Características, habilidades e perfil do empreendedor, início do plano de negócio: identificação da oportunidade, definição do negócio, missão, produtos e serviços, análise da concorrência, análise do mercado e determinação do tamanho, análise SWOT e fontes de vantagens competitivas. Tipos de empreendedorismo: social, tecnológico e de negócios.

Estratégias de Marketing: Produto, Serviços e Preço (ADM)

Fundamentos de Produto (Consumo e Empresarial); Decisões de Produto; Ciclo de Vida de Produto; Lançamento de Novos Produtos; Posicionamento do produto; Fundamentos de Branding; Estratégias de Branding; Arquitetura de Marcas; Fundamentos de Preço; Estratégias para Determinação de Preços; e Gestão Estratégica de Preços.

Dinâmica de processos e Sistemas (ADM)

A Visão Sistêmica, Pensamento Sistêmico e Aprendizagem sobre Sistemas Complexos. Princípios para o Uso Bem Sucedido de Dinâmica de Sistemas. Diagramas de enlaces causais com *Feedback* Positivo e Negativo. Complexidade Dinâmica. Racionalidade Limitada e Mapas Cognitivos. Padrões de comportamento de sistemas complexos. Desenvolvimento de Modelos e Simulações em Laboratório. Dinâmica de Sistemas e suas aplicações no Software Vensim – freeware.

Administração Financeira de curto prazo (ADM)

A gestão de caixa e capital de giro, entendendo ciclo operacional e ciclo de caixa, gestão da receita, gestão dos gastos, gestão da cadeia de suprimentos, alternativas de financiamento do ativo circulante.

Direito Tributário (CSJ)

Conceito do tributo, regra matriz de incidência tributaria, competência tributaria, constituição do crédito tributário, imposto de renda PJ, IPI, ICMS e planejamento tributário.

Administração de Logística e Cadeia de Suprimentos (ADM)

Estrutura conceitual para a análise de logística e cadeias de suprimento; Planejamento de demanda e de oferta; Gestão de estoque nas demandas independente e dependente em cadeias de suprimento; produção puxada versus empurrada, custos logísticos, Negociação na cadeia de suprimentos, Transporte, projeto da rede logística e tecnologia de informação em logística e cadeias de suprimento; Coordenação em logística e cadeias de suprimento.

Teoria da Inovação (ADM)

Conceitos, relevância e desafios, Criatividade e Inovação a Interface, Técnicas de criatividade, tipos e abordagens de inovação, modelos linear e interativo de inovação, funil de inovação, Inovação e mudança, Inovação e tecnologias emergentes, Sistema Nacional de Inovação e Políticas Públicas e Ciência e Tecnologia, Redes de Inovação, Triple Helix e a Interação Universidade Empresa, Habitat de Inovação (incubadoras, Parques de Ciência e Tecnologia), Competências Dinâmicas, Estratégia de Inovação, Inovação Aberta.

6º ciclo

Objetivo: Compreender os processos para implementação de negócios.

Implementação de Negócios (ADM)

Definição dos objetivos da organização, elaboração das estratégias genéricas e do composto mercadológico, incorporação de práticas sustentáveis (TBL), confecção do plano de marketing, estratégia de operações, estrutura organizacional e gestão de pessoas, elaboração do plano financeiro e determinação do valor da empresa. Tudo isso culminando com o Plano de Negócio Final. **Parques tecnológicos, spin-offs, startups e incubadoras.**

Estratégias de Marketing: Distribuição e Promoção (ADM)

Fundamentos de Canais de Distribuição; Estratégias de Atacados; Estratégias de Varejos (Físicos e Virtuais); Estratégias de Marcas Próprias; Fundamentos da Comunicação Integrada de Marketing (CIM); Modalidades de Comunicação Massificadas e Segmentadas; e Estratégias de Mídias.

Modelos de Tomada de Decisão (PROD)

Introdução à modelagem e a análise da decisão, Decisões com objetivos múltiplos, Decisões com o uso de árvores de decisão com probabilidade conhecida e desconhecida, Decisão na incerteza, Decisão multicritério, Aplicações da otimização matemática, Técnicas de programação matemática, Formulação de modelos de programação linear, Programação Linear, Análise de Sensibilidade, Noções sobre o método simplex. Análise de risco utilizando simulação Monte Carlo. Desenvolvimento de modelos de simulação utilizando planilhas

Gestão e liderança de pessoas (ADM)

Conceitos de liderança e sua aplicação à realidade organizacional; liderança formal e informal; liderança situacional e contingencial; liderança carismática, transacional e transformacional; liderança e comunicação; liderança e poder nas organizações; comportamento dos líderes; liderança e personalidade; o modelo de liderança de Fiedler; liderança e comportamento dos subordinados; liderança e ciclo de vida das organizações; estilos de liderança e flexibilidade; a liderança e os princípios éticos.

Finanças Corporativas (ADM)

Conceitos fundamentais de Finanças Corporativa, objetivo da gestão financeira, relação de agência e suas implicações, governança corporativa como nova alternativa, risco e retorno, custo de capital e estrutura de capital, administração de dividendos, alavancagem e modalidades de financiamento de LP.

Estratégias Corporativas e de Negócio (ADM)

Fundamentos de Estratégia Empresarial; Escolas do Pensamento Estratégico; Conceito de Vantagem Competitiva; Análise do Ambiente Externo - Variáveis do Ambiente e Modelo de Porter; Avaliação da capacidade interna RBV (Resource Based View); Integração Vertical e Horizontal; Diversificação de Negócios; Estratégias Internacionais; Implantação e controle das estratégias e métricas (BSC entre outras)

Métodos de Pesquisa e Previsão (MAT)

Elaboração de um projeto de pesquisa empresarial. Definição dos objetivos da pesquisa no mercado. Estruturando uma pesquisa exploratória: survey ou focus group. Definição da amostra que participará da pesquisa. Elaboração dos questionários (quantitativo) e roteiros de entrevistas (qualitativo). Realização de um pré-teste. Utilização de documentos de dados secundários do mercado (IBGE, Associação Comercial de SP, FIESP, DIESE, etc.). Processo de análise e teste de hipóteses: Distribuição de Qui-quadrado e Aplicações. Distribuição F e Análise de Variância. Noções de Regressão Linear Múltipla. Noções de Regressão Logística. Noções de Análise de Componentes Principais. Noções de Análise por Agrupamento.

Alternativamente, na modalidade acadêmica, Métodos e Técnicas de Pesquisa. Diretrizes para elaboração do projeto de pesquisa, Estudo das técnicas quantitativas de coleta e análise de dados.

7º ciclo

Objetivo: Elaborar e gerir projetos organizacionais.

Administração de Projetos Organizacionais (ADM)

Fundamentos de Projetos; Grupo de Processos de Gestão de Projetos; Áreas de Conhecimento da Gestão de Projetos: PMBOK (Project Management Body Knowledge); Responsabilidades do Gestor de Projetos; Competências Necessárias para o Gerenciamento de Projetos; e Escritórios de Gerenciamento de Projetos.

Modelos de Avaliação Empresarial (ADM)

Avaliação de Desempenho - Conceitos gerais de VBM Value Based Management Gestão baseada em valor, EVA e MVA e direcionadores para aumentar o valor da empresa, Avaliação de Empresas - Avaliação por múltiplos: lucro, EBITDA, receita, patrimônio e fluxo de caixa, Avaliação através do fluxo de caixa descontado DCF (FCFF/FCFE) e Modelo de desconto de dividendos.

Administração de Operações e Qualidade (ADM)

Gestão de Operações: fundamentos e a questão das diferenças estruturais entre sistemas e processos tecnológicos, programação e controle; Administração das restrições; Planejamento agregado; Gestão da capacidade produtiva; Produção enxuta e a filosofia just-in-time; Qualidade e produtividade; Implantação do gerenciamento do controle do processo; ferramentas da qualidade; certificação da qualidade total; Qualidade em serviços; Prêmios da qualidade, Seis Sigma.

Gestão Estratégica da Inovação (ADM)

Inovação e competitividade, Competências Dinâmicas, Inovação e mudança, Inovação e Tecnologias emergentes, Modelo de Gestão Estratégica da Inovação, Inteligência Tecnológica e Inovação, Estratégias de Inovação, Implantação da Inovação e Gestão da mudança, , Inovação em multinacionais, Inovação em empresas em desenvolvimento, Tecnologia de Informação e Inovação. Implantação da Inovação, Métricas de Inovação.

Sustentabilidade nas Organizações (ADM)

Definição de desenvolvimento sustentável; objetivos do milênio: agenda 21; a complexidade das questões ambientais; a sustentabilidade empresarial: *Triple Bottom Line*; políticas ambientais locais e globais e seus impactos para as empresas, a sociedade e os governos; responsabilidade social empresarial; termo de referencia em sustentabilidade do Sebrae; normas da ISO, 16000 (SA 8000), 18000 .

Trabalho de Curso (ADM)

Na modalidade Plano de Negocio, validação dos planos de negocio na prática e comprovação ou não da sua viabilidade econômica, apresentação dos métodos de pesquisa utilizados para essa comprovação, confecção do plano financeiro e conclusão final do plano de negocio.

Na modalidade acadêmica, atendimento a todos os quesitos de um trabalho científico conforme descritos na seção 9.

8º ciclo

Objetivo: Compreender os negócios em rede das organizações.

Rede de negócios nas organizações (ADM)

Conceitos, relevância, desafios; redes e diferentes visões; sistemas de Inovação e redes, tipos de redes; redes de negócios VS , redes de inovação;; Redes sociais , Competência em rede; Modelos de negócios e redes, gestão estratégica de redes , governança de redes, métricas para redes.

Gestão de Mudança organizacional (ADM)

Pressões para mudanças; deterioração organizacional; organizações como sistema sócio-técnicos abertos; os agentes de mudança; resistências à mudança e suas fontes; o desenvolvimento organizacional; causas de

sucesso e fracasso de mudanças organizacionais; administrar mudanças; diagnóstico do comportamento organizacional; processo de intervenção organizacional; reengenharia e mudança; ética e mudança organizacional

Gestão de risco corporativo (ADM)

Distinção entre risco e incerteza, tipificação de risco, conceitos de riscos e classificação de riscos, gestão de risco e gestão de risco corporativo ERM, modelos ou estruturas de ERM – COSO, AS/NZS 4360, ISO 31000, enfoques de gestão de risco, boas práticas de ERM.

Projetos de Sistemas de Produção (PROD)

Projeto de sistemas de produção e operações: definição, recursos, funções e objetivos; Estratégia e projeto de Sistemas de produção; Projeto do produto e do processo: definição de produto, tipos de processos, decisões envolvendo produtos e processos; Planejamento da capacidade e técnicas de dimensionamento; Localização e arranjo físico das instalações: montagem modular sequenciada e sistemistas; Projeto de tempos e métodos.

Sustentabilidade na cadeia produtiva (ADM)

Relatórios de sustentabilidade e indicadores pelo modelo da GRI; produção sustentável como estratégia de valor; logística reversa, Análise de Ciclo de Vida (ACV); produção-mais-limpa (P+L); ecoeficiência; *ecodesign*; guias, princípios e práticas para uma cadeia de suprimento sustentável.

Administração Estratégica de Serviços em Rede (ADM)

A importância e fundamentos de Serviços na Economia; As operações de serviços e suas características, Produtos versus Serviços; Composto de Marketing (4 Ps); Ambiente Físico em Serviços; Processos em Serviços; Pessoas em Serviços; Gestão da Qualidade em Serviços – SERVQUAL; Os Serviços Intensivos em Conhecimento no Brasil. A Geografia da Inovação.

Legenda:

ADM: Depto de Administração; MAT: Depto de Matemática; PROD: Depto de Produção e CSJ: Depto de Ciências Sociais e Jurídicas.

ANEXO III – Regulamento das Atividades Complementares

Artigo 1º - As atividades complementares se constituem em componentes curriculares **obrigatórios** do curso de Administração do Centro Universitário da FEI, enriquecedores do perfil desejado do formando, de acordo com a concepção curricular estabelecida no Projeto Pedagógico de Curso e em conformidade com as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Graduação.

Artigo 2º - As Atividades Complementares, ora regulamentadas, deverão possibilitar o reconhecimento de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, por meio de práticas de estudos e atividades independentes, multi e interdisciplinares, desenvolvidos no próprio ambiente escolar ou mesmo fora deste, que privilegiem as relações com o mundo do trabalho, a docência, a pesquisa e as ações de extensão junto à comunidade.

Artigo 3º - As Atividades Complementares têm por objetivo enriquecer o processo de ensino-aprendizagem, favorecendo:

I. O desenvolvimento intelectual autônomo do aluno, por meio do incentivo à participação em atividades de estudo, de projetos e de pesquisa fora do ambiente escolar, consistentes aos Projetos de Curso;

II. O desenvolvimento de atividades multidisciplinares que permitam trabalhos de síntese e integração dos conhecimentos adquiridos ao longo da integralização do curso;

III. A articulação entre teoria e prática, estimulando a investigação científica e tecnológica;

IV. A participação em atividades de cunho comunitário e de interesse coletivo;

V. O estímulo a práticas esportivas e culturais que favoreçam a integração e convívio social;

VI. A participação em projetos e práticas que proporcionem o aperfeiçoamento de competências associadas à docência;

VII. A participação em grupos de estudos que vivenciem, na prática, as relações com o mundo do trabalho, valorizando a atuação profissional do aluno.

Artigo 4º - Compete à Coordenação do Curso de Administração:

I. Supervisionar o desenvolvimento das Atividades Complementares;

II. Divulgar periodicamente a relação das Atividades Complementares deste regulamento

III. Divulgar as atividades complementares organizadas na FEI e oferecidas ao longo do semestre letivo (como palestras e workshops);

IV. Incentivar a participação dos alunos nas diversas atividades individuais e em grupos que podem ter suas horas de dedicação, em conformidade com este Regulamento, convalidadas como Atividades Complementares;

V. Buscar o estabelecimento de parcerias com outros departamentos internos e outras instituições que favoreçam o desenvolvimento das Atividades Complementares;

VI. Indicar o professor responsável pelo acompanhamento das Atividades Complementares no âmbito de seu Curso;

VII. Proporcionar continuamente a revisão das atividades a serem convalidadas, bem como dos critérios de avaliação e de contabilização de horas das referidas atividades, de acordo com o Projeto Pedagógico de Curso;

VIII. Julgar a avaliação das Atividades Complementares não previstas neste Regulamento.

Artigo 5º - Compete ao professor responsável pelo acompanhamento das atividades no âmbito do curso:

I. Analisar e validar a documentação das Atividades Complementares apresentadas pelo aluno, considerando o disposto neste Regulamento;

II. Avaliar as solicitações para convalidação de horas em Atividades Complementares conforme critérios estabelecidos;

III. Fixar e divulgar datas e horários para atendimento do aluno.

IV. Orientar os alunos quanto ao desenvolvimento das atividades, bem como aos procedimentos de convalidação das horas de Atividades Complementares;

V. Encaminhar à Secretaria Geral o resultado da avaliação das Atividades Complementares dos alunos para o devido registro acadêmico;

VI. Subsidiar a Coordenação de Curso com as informações de acompanhamento das atividades para avaliação da necessidade de revisão dos critérios e procedimentos relacionados às Atividades Complementares.

Artigo 6º - Compete ao aluno matriculado no curso de graduação:

I. Manter-se informado sobre o Regulamento das Atividades Complementares;

II. Inscrever-se e participar efetivamente das Atividades Complementares;

III. Providenciar a documentação comprobatória relativa à sua participação efetiva nas atividades realizadas;

IV. Entregar à secretaria geral a documentação necessária para avaliação das Atividades Complementares no prazo estabelecido em calendário escolar e nas condições previstas neste Regulamento.

V. Arquivar a documentação comprobatória das Atividades Complementares e apresentá-las sempre que solicitado.

Artigo 7º - Enquanto órgão de registro acadêmico do Centro Universitário da FEI compete à Secretaria Geral:

- I. Receber, mediante requerimento do aluno em protocolo apropriado, as solicitações de convalidação de horas em Atividades Complementares, bem como os respectivos documentos comprobatórios;
- II. Solicitar ao professor responsável pelo acompanhamento das Atividades Complementares no âmbito do Curso, a análise e convalidação das respectivas atividades;
- III. Respeitando o parecer do responsável, controlar o registro das horas obtidas para integralização das Atividades Complementares realizadas, bem como manter o arquivo da documentação comprobatória necessária;
- IV. Supervisionar o cumprimento da carga horária estipulada para as Atividades Complementares conforme Projeto Pedagógico do curso;
- V. Disponibilizar ao aluno, quando solicitado, relatório das atividades registradas para efeito de acompanhamento por parte do mesmo.

Artigo 8º - As Atividades Complementares deverão ser desenvolvidas no próprio Centro Universitário ou em instituições públicas e privadas que propiciem ambiente favorável à complementação da formação do aluno, assegurando as premissas e o alcance dos objetivos estabelecidos nos artigos 1º, 2º e 3º deste Regulamento.

Artigo 9º - As Atividades Complementares deverão ser desenvolvidas fora do horário de aula previsto em calendário escolar, não sendo, em hipótese alguma, justificativa para faltas em disciplinas ou em outras atividades curriculares previstas no Projeto Pedagógico de Curso.

Artigo 10 - Será considerada, para efeito de convalidação das horas de atividades complementares, a participação nas atividades desenvolvidas a partir do ingresso do aluno no curso de graduação.

Artigo 11 - Para efeito de contabilização da carga-horária exigida em Atividades Complementares, conforme concepção curricular prevista no Projeto Pedagógico do Curso de Administração, as diversas atividades passíveis de convalidação mediante a avaliação de documentação comprobatória, estão descritas e quantificadas nas tabelas do **Anexo II** deste documento.

Parágrafo 1º - As atividades relacionadas a projetos e trabalhos em grupo constantes da relação a que se refere o caput deste artigo, correspondem àquelas desenvolvidas em caráter opcional e, portanto, não prevista na estrutura curricular do curso. As horas de dedicação ao Trabalho de Final de Curso, por já estarem contempladas no currículo do curso de Administração, não poderão ser contabilizadas como Atividades Complementares.

Parágrafo 2º - Os estágios previstos no Anexo II referem-se aos chamados “estágios não obrigatórios”, realizados em caráter opcional por parte do aluno.

Parágrafo 3º - As atividades que se enquadrarem em mais de uma categoria prevista no Anexo II serão adequadas à situação que melhor favorecer ao aluno no que se refere à contabilização das horas de Atividades Complementares.

Artigo 12 - Os alunos deverão protocolar, por meio de formulário específico a solicitação de convalidação das horas referentes às diversas atividades desenvolvidas em Atividades Complementares, segundo as categorias previstas no artigo anterior, impreterivelmente, até a data limite estabelecida em calendário escolar.

Parágrafo 1º - Para avaliação das Atividades Complementares será considerado o número de horas dedicadas às atividades desenvolvidas, conforme este Regulamento, e a coerência das atividades ao Projeto Pedagógico do Curso.

Parágrafo 2º - Para efeito de comprovação das atividades previstas, a documentação comprobatória a ser avaliada deverá ser devidamente legitimada pela instituição emitente e apresentada em sua forma original, contendo especificação de carga-horária, descrição das atividades desenvolvidas e período de execução das mesmas.

Artigo 13 - Cumprida a carga-horária exigida para as Atividades Complementares, a Secretaria Geral deverá registrar no histórico escolar do aluno o conceito S (de SUFICIENTE) ao término do período letivo em que tais atividades foram satisfatoriamente concluídas.

Parágrafo Único - Ao final do último período letivo, ao aluno na condição de formando que não tiver cumprido a carga-horária obrigatória mínima em Atividades Complementares será registrado em seu histórico escolar o conceito I (de INSUFICIENTE), devendo o mesmo renovar sua matrícula no semestre letivo subsequente para a conclusão dos estudos mediante integralização das Atividades Complementares, independente do aproveitamento nas demais disciplinas/atividades curriculares.

Artigo 14 - Os casos omissos neste Regulamento serão resolvidos pela Coordenação de Curso.

ANEXO IV - Quadro para validação de horas em atividades complementares

Atividade	Número de horas passíveis de convalidação por atividade	Documento comprobatório
Visitas técnicas monitoradas com plano previamente aprovado (empresas, indústrias, feiras, exposições).	Considera-se o tempo máximo de até 5 horas por visita.	Lista de presença endossada pelo professor responsável e relatório de atividades em conformidade com Plano de Visita Técnica previamente aprovado.
Participação como ouvinte em eventos técnico-científicos na área de conhecimento do curso (congresso, seminário, oficina, outros eventos de mesma natureza).	Considera-se o tempo máximo de até 5 horas por evento.	Certificado de participação emitido pela Comissão Organizadora do evento ou Relatório de atividades no evento com indicação das horas cumpridas, assinado pelo professor coordenador/responsável.
Apresentação de trabalho em eventos técnico-científicos na área de conhecimento do curso (comunicação oral, apresentação de painel, mini-curso, oficina, mesa de debates, outras formas de comunicação previstas).	5 horas por apresentação.	Certificado de apresentação de trabalho emitido pela Comissão Organizadora do evento e cópia do trabalho apresentado.
Participação em atividades acadêmicas oferecidas no âmbito do próprio curso (semana de atividades ou jornada de estudos, outros eventos de mesma natureza).	Número de horas efetivamente realizadas, até o limite de 20 horas por evento.	Certificado de participação emitido pela Comissão Organizadora do evento.
Cursos extracurriculares e de extensão (curso de língua estrangeira, informática, capacitação, outros cursos de mesma natureza).	Número de horas efetivamente realizadas, até o limite de 20 horas por curso.	Certificado de participação emitido pela instituição responsável pelo curso.

Atividade	Número de horas passíveis de convalidação por atividade	Documento comprobatório
Projetos acadêmicos multidisciplinares: projeto institucional de pesquisa, temático, competição, casos, empreendedorismo, plano de negócios.	Número de horas efetivamente realizadas, até o limite de 20 horas por evento.	Relatório de atividades do projeto com indicação das horas cumpridas, assinado pelo professor coordenador/responsável pelo respectivo projeto.
Projetos institucionais de iniciação científica, Iniciação didática e de ações sociais e extensão (P-BIC, PRO-BID e PRO-BASE).	40 horas por projeto finalizado e aprovado.	Certificado de conclusão e aprovação de projeto assinado pelo coordenador do respectivo Programa.
Monitoria na instituição.	Número de horas efetivamente realizadas, até o limite de 20 horas por monitoria.	Relatório de atividades de monitoria com indicação das horas cumpridas, assinado pelo professor coordenador/responsável.
Publicação de caráter técnico, científico em livros e revistas indexadas.	40 horas por publicação.	Cópia da publicação com identificação dos autores e do veículo de publicação (ISBN, ISSN, etc.)
Publicação em anais de eventos técnico-científicos.	20 horas por publicação.	Cópia da publicação com identificação dos autores, carta de aceite e dos anais do referido evento.
Publicação em congressos de Iniciação Científica.	10 horas por publicação.	Cópia da publicação com identificação dos autores e carta de aceite.
Organização de congressos, seminários, oficinas, semanas de estudos e demais eventos de natureza acadêmico-científica.	20 horas por evento organizado.	Certificado que comprove a efetiva participação como membro da comissão organizadora do evento.
Participação em projetos, programas e ações comunitárias e de extensão universitária desenvolvidas pela instituição.	Número de horas efetivamente cumpridas no projeto.	Certificado que comprove a efetiva participação no projeto com indicação das atribuições assinado pelo responsável do mesmo.

Atividade	Número de horas passíveis de convalidação por atividade	Documento comprobatório
Participação em órgãos de representação estudantil e diretoria de Empresa Júnior.	20 horas por mandato.	Cópia da ata de posse e relatório de atividades feitas durante a gestão.
Participação em colegiados de curso e superiores da instituição.	2 horas por participação em reunião.	Cópia da Ata de Reunião devidamente rubricada pelos membros do órgão ou colegiado.
Estágio extracurricular e atividades profissionais, remunerados ou não, com funções correlatas às competências do curso.	Horas efetivamente realizadas até o limite de 40 horas nesta atividade.	Cópia do contrato de estágio ou da atividade profissional e relatório de atividades assinados pelo professor supervisor ou responsável.
Participação orientada em atividades culturais (cinema, teatro, música e dança) com temas pertinentes aos conteúdos do curso.	Até 4 horas por evento, conforme julgamento de aderência do evento ao curso.	Documento que comprove a participação do aluno no respectivo evento e relatório técnico conforme orientação do professor do curso que tenha indicado a participação.
Participação como ouvinte ou convidado em Bancas de Mestrado ou Doutorado na instituição ou em outra que possua programa de pós-graduação reconhecido pela CAPES	3 horas por banca.	Formulário próprio, preenchido, e assinado pelo professor que tenha indicado a participação.
Participação em atividades esportivas oficiais externas, representando o município, o estado, o país ou a instituição, ou internas promovidas pela própria Instituição.	Até 10 horas por evento disputado, até o limite de 40 horas nesta atividade.	Certificado de participação devidamente assinado pelo comitê organizador do evento esportivo.
Curso Básico de Língua Brasileira de Sinais (LIBRAS)	Número de horas em que efetivamente tenha participado do curso até o limite de 30 horas	Certificado de participação

Na tabela acima, quando não for mencionado o máximo de horas que poderá ser computado em uma determinada atividade, este limite será 40 horas.

14. Referências bibliográficas

FLEURY, M.T.L. A gestão de competências e as estratégia organizacional. In: Fleury, M.T.L. (coord.). As pessoas na organização. SP: Editora Gente, 2002. p.51-62.

MENINO, S.C. Considerações sobre o ensino por competências. In: SEMEAD, 9, FEA/USP, 2006.

SEMTEC. Educação Profissional: Referencias curriculares nacionais da educação profissional de nível técnico. Brasília: MEC, 2000.

SIQUEIRA, L.; NUNES. S.C. Um olhar sobre o projeto pedagógico e as práticas docentes baseadas na proposta de formação por competências. RAEP, RJ, v.12, n.3, p.415-445, jul./set. 2011.