



PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

São Paulo/SP

2023

EQUIPE GESTÃO INSTITUCIONAL

Fundador e CEO

Alvaro Schocair de Souza Filho

Co-Fundadora e Diretora Geral

Luiza Azevedo

Diretora Acadêmica

Luciana Aparecida Santos

Coordenador do Curso

Ednei Rogério de Souza Zampese

Vice-coordenadora de Curso

Luciana Aparecida Santos

Coordenadora Pedagógica

Patrícia Passos Gonçalves

Diretor Financeiro

Leonardo Teixeira

Secretaria Geral

Margareth Paoliello Soares

Aceleradora de Negócios MI5

Rodrigo Lemos

Diretor do Link Campus

Manoel Lacerda

Coordenador do Núcleo de Estágio

Sérgio Garrido

Procuradora Institucional

Suzana Schwerz Funghetto

Bibliotecária

Fernanda Christina da Costa Figueiredo

Presidente da CPA

Mariana Nazima



DADOS DO CURSO

Denominação do curso: Administração

Modalidade oferecida: Presencial

Título acadêmico conferido: Bacharelado

Periodicidade: Semestral

Tempo de integralização: 8 semestres

Carga horária do curso: 3.440h

Número de vagas oferecidas: 200

Turno de funcionamento: Matutino, vespertino e noturno

Coordenador do curso: Ednei Rogério de Souza Zampese

Vice coordenador de curso: Luciana Aparecida Santos

Coordenador de estágio: Sérgio Garrido

Coordenadora pedagógica: Patrícia Passos Gonçalves

Mecanismos de entrada: Processo seletivo próprio

Núcleo docente estruturante (NDE)

- Alexandre Cracovsky de Arruda Simoes
- Ednei Rogério de Souza Zampese
- Fernando Martinson Ruiz
- Leandro Marcilio Schunk
- Luciana Aparecida Santos
- Patrícia Passos Gonçalves
- Sérgio Garrido

Endereços do curso:

- Avenida Brigadeiro Luís Antônio, Nº 4980, 01402-0002 – São Paulo/SP. ● Avenida Presidente Juscelino Kubitschek, Torre Norte, 21ºandar, Nº 1909 - Vila Nova Conceição - São Paulo/São Paulo.
- Lodge de Palo Alto situado no endereço 196 Selby Lane, Atherton, no Condado de Santa Clara, Califórnia.
- Link Lodges Berlim estão localizados no endereço Krausnickstrasse 7, housnummer 10, em Berlim.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Aprendizagem	37
Figura 2 - Exemplo da Trilha de Aprendizagem de Tecnologia	82
Figura 3 - Matriz de competências	95
Figura 4: Diferencial Metodológico da LSB para o Curso de Administração	146
Figura 5: Gráfico de Habilidades Empreendedoras	172
Figura 6: Maturidade das Habilidades Empreendedoras	173
Figura 7: Programa de Acompanhamento da Qualidade Docente	177
Figura 8: Mapeamento do Sistema LSB	204



LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Membros do NDE e suas respectivas titulações e regimes de trabalho	179
Quadro 2: Membros do Colegiado	184
Quadro 3: Corpo docente	185
Quadro 4: Percentual de titulação do corpo docente	187
Quadro 5: Regime de trabalho do corpo docente	188
Quadro 6: Experiência profissional do corpo docente	190



LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Identificação da Mantenedora.....	14
Tabela 2 - Identificação da Mantida	15
Tabela 3 - Exemplo da Matriz Curricular por disciplina x Competências 1 e 2 a partir do Perfil do Egresso	85
Tabela 4 - Exemplo da matriz de referência do curso de ADM da LSB	86

Tabela 5 - Matriz de referência para a gestão acadêmica	87
Tabela 6 - Matriz curricular	91
Tabela 7 - Processo Seletivo: Jornada LSB	153



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	12
1.1 A MANTENEDORA E A MANTIDA.....	14
1.1.1 Base Legal da Mantenedora.....	15
Base legal da Mantida.....	15
2. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	17
2.1 DESAFIOS.....	18
2.2 ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA.....	20
3. CONCEPÇÃO DO CURSO.....	22
3.1 JUSTIFICATIVA DE OFERTA DO CURSO.....	24
RESPONSABILIDADE SOCIAL NA FORMAÇÃO.....	26
3.2.1 As novas práticas emergentes no campo de conhecimento do curso.....	27
4. DIMENSÃO 1: ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO - PEDAGÓGICA.....	31
4.1 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NO ÂMBITO DO CURSO.....	31
4.1.1 Política de Ensino.....	35
4.1.1.1 <i>Estrutura do Modelo Pedagógico da LSB.....</i>	37
4.1.1.2 <i>Modelagem Metodológica e Integração com o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC's).....</i>	40
4.1.1.3 <i>Avaliações com o uso de tecnologias digitais em ambiente virtualizado.....</i>	40
Políticas de Graduação e Pós-Graduação.....	41
Políticas de Iniciação Científica.....	44
Política de Extensão.....	46
Política de Responsabilidade Social.....	48
Política de Inovação Social e tecnológica.....	50
OBJETIVOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO.....	54
Objetivo Geral.....	54
Objetivos Específicos.....	55
Relação dos objetivos do curso com o perfil do egresso.....	57
Relação dos objetivos do curso com a estrutura curricular.....	59
Relação dos objetivos do curso com o contexto educacional.....	62
Definição dos objetivos do curso frente às características	

loco-regionais.....	62	4.3
PERFIL DO EGRESSO.....	64	



4.3.1 Competências chave.....	66		
4.3.2 Desenvolvimento das competências.....	67	4.3.3	Integração teoria e prática.....
4.3.3 Integração teoria e prática.....	68	4.3.4	Revisão do Perfil do Egresso.....
4.3.4 Revisão do Perfil do Egresso.....	69	4.3.5	Coerência do currículo com as Diretrizes Curriculares Nacionais..
4.3.5 Coerência do currículo com as Diretrizes Curriculares Nacionais..	71		
4.4 ESTRUTURA CURRICULAR.....	73		
4.4.1 Flexibilidade Curricular.....	76		
4.4.2 Interdisciplinaridade e transversalidade.....	77	4.4.3	Acessibilidade Metodológica.....
4.4.3 Acessibilidade Metodológica.....	79	4.4.4	Articulação da Teoria com a Prática.....
4.4.4 Articulação da Teoria com a Prática.....	80	4.4.5	Da Criação Conceitual da Matriz Curricular.....
4.4.5 Da Criação Conceitual da Matriz Curricular.....	81	4.4.6	Trilhas de Aprendizagem do Currículo.....
4.4.6 Trilhas de Aprendizagem do Currículo.....	82		
4.5 CONTEÚDOS CURRICULARES.....	84		
4.5.1 Coerência do Currículo com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's).....	85		
4.5.2 Flexibilidade.....	88		
4.5.3 Currículo do curso de Administração.....	89		
4.5.4 Ementário e Bibliografias Básica Complementar.....	96		
4.6 METODOLOGIA.....	142		
4.6.1. Inovação das metodologias do ensino e da aprendizagem.....	144		
4.6.2 Estágio Curricular.....	148		
4.6.3 Atividades Complementares.....	150		
4.6.4 Trabalho de Conclusão de Curso.....	152		
4.7 APOIO AO DISCENTE.....	153		
4.7.1 Núcleo de Apoio Psicopedagógico (NAPP).....	153		
4.7.2 Formas de acesso ao curso.....	154		
4.7.3 Estímulo à permanência.....	156		
4.7.4 Mentoria.....	157	4.7.5	Mecanismos de Nivelamento.....
4.7.5 Mecanismos de Nivelamento.....	158	4.7.6	Estímulo a Atividades Acadêmicas.....
4.7.6 Estímulo a Atividades Acadêmicas.....	158	4.7.7	Acompanhamento de Egressos.....
4.7.7 Acompanhamento de Egressos.....	159		
4.8 GESTÃO DO CURSO E OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA E EXTERNA.....	160		

4.9 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TICS) NA GESTÃO ACADÊMICA.....

163

4.9.1 Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).....164

4.9.2 Material didático..... 166



4.10 PROCEDIMENTOS DE ACOMPANHAMENTO E DE AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE ENSINO-APRENDIZAGEM.....168

4.10.1 Sistema de Acompanhamento das Competências e Habilidades

Empreendedoras do aluno LSB..... 172

4.10.2. Gestão da Aprendizagem.....175 4.10.3

Programa de acompanhamento da qualidade docente e aprendizagem

discente..... 176 4.11 NÚMERO DE

VAGAS..... 178 5. DIMENSÃO 2:

CORPO DOCENTE..... 179 5.1 NÚCLEO

DOCENTE ESTRUTURANTE (NDE)..... 179 5.2 ATUAÇÃO

DA COORDENAÇÃO DE CURSO..... 181 5.2.1 Regime de

Trabalho do Coordenador de Curso..... 183 5.3 ATUAÇÃO DO

COLEGIADO DE CURSO..... 185 5.4 CORPO

DOCENTE..... 187 5.4.1 Titulação

do corpo docente.....188 5.4.2 Regime de

Trabalho.....189 5.4.3 Experiência no

ensino superior e na vida profissional..... 191 5.4.4 Experiência no

exercício da docência superior..... 194 5.4.5 Produção científica,

cultural, artística ou tecnológica..... 194 5.5 PROGRAMA DE MENTORIA

EMPREENDEDORA NO CURSO DE

ADMINISTRAÇÃO..... 195 6.

DIMENSÃO 3: INFRAESTRUTURA.....197

6.1 INSTALAÇÕES ADMINISTRATIVAS..... 197

6.1.1 Espaço de trabalho para docentes em Tempo Integral..... 198 6.1.2

Espaço de trabalho para o coordenador.....199 6.2 SALA

COLETIVA DE PROFESSORES..... 200 6.3 SALAS

DE AULA..... 201 6.4

LABORATÓRIO DE INFORMÁTICA OU EQUIVALENTE..... 202 6.4.1

Política de Atualização de Equipamentos e Softwares.....203 6.5

BIBLIOTECA: INFRAESTRUTURA..... 206 6.5.1

Política de Guarda e Manutenção do Acervo Acadêmico..... 208 6.5.2 Plano

de atualização do acervo..... 210 6.5.3 Bibliografia

básica por Unidade Curricular (UC)..... 211 6.5.4 BIBLIOGRAFIA

COMPLEMENTAR POR UNIDADE CURRICULAR

(UC).....	212 6.6
AUDITÓRIO.....	213 6.7
ESPAÇOS PARA ATENDIMENTO AOS DISCENTES: SAP, OUVIDORIA,	
	
DEPARTAMENTO FINANCEIRO, NÚCLEO DE EDUCAÇÃO CONTINUADA E	
CENTRAL DE CURSOS.....	
214 6.8 ESPAÇOS DE CONVIVÊNCIA E DE ALIMENTAÇÃO.....	
214 6.9 INFRAESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA DESTINADA À	
CPA.....	214
6.9.1 Instalações Sanitárias.....	
215 6.9.2 Manutenção e Conservação das Instalações Físicas.....	
215 6.9.3 Laboratórios Didáticos de Formação Específicas.....	
216 6.9.4 Link School Of Business: Inovação e Inspiração Através da	
Parceria com a Tesla.....	218 7.
ACESSIBILIDADE.....	219
7.1 Dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, serviços de	
tradutor e intérprete da Língua Brasileira de Sinais - Libras.....	222 7.2
Inclusão.....	223 7.3
Núcleo de Apoio Psicopedagógico (NAPP).....	224
REFERÊNCIAS.....	
	228
	

1. APRESENTAÇÃO

O curso de Bacharelado em Administração ofertado pela Link School of Business (LSB) conta com a adoção de estrutura curricular inovadora e fundada no princípio de aprofundamento e atualização dos conteúdos mediados pela implementação de metodologias diversificadas centradas em uma visão contextualizada com a realidade acadêmica e mercadológica, de forma dinâmica e transformadora, na busca permanente da construção de competências e potencialidades dos discentes, de forma a extrapolar a visão utilitarista da prática pedagógica técnica e tradicional como mecanismo de formação de um ser ético, histórico, crítico, reflexivo, transformador e humanizado.

A partir deste contexto, neste documento será apresentado o panorama abrangente que fundamenta a existência do curso, incorporando aspectos do novo

paradigma do mercado de trabalho (a Indústria 4.0) e desenvolvendo as características humanas consideradas relevantes para a Administração na atualidade. As análises aqui apresentadas são fruto de extensos diálogos com especialistas, profissionais da gestão, revisão da literatura, análise de dados oficiais, alinhamento com as Diretrizes Nacionais Curriculares (DNC) e consultas realizadas com estudantes. Serão delineadas as razões específicas de relevância local e regional que ressaltam a importância significativa do curso de Administração, especialmente no contexto do Projeto Pedagógico de Curso (PPC), na modalidade presencial no estado de São Paulo.

A formulação do Projeto Pedagógico para um Curso de Administração na região Sudeste, especialmente no estado de São Paulo, adquire um nível ainda mais profundo de relevância ao considerar as recentes diretrizes curriculares para o ensino superior de Administração no Brasil (CNE, 2021). A justificativa para esse projeto é enriquecida pela necessidade de desenvolver um programa educacional que esteja em total consonância com as novas orientações, garantindo que os graduados sejam preparados para os desafios dinâmicos e as demandas atuais do mercado.

Ademais, é crucial considerar o contexto do empreendedorismo no Brasil, que corrobora para a justificativa para este projeto, aprofundada pela necessidade de capacitar administradores não apenas para atender às demandas do mercado tradicional, mas também para catalisar a cultura empreendedora, que é vital para o



progresso econômico e social do país.

A seguir serão delineados os pontos diferenciais que se destacam na visão inovadora do curso que tem como foco a formação em Administração que traz um enfoque na visão Empreendedora.

O Brasil tem experimentado um crescimento constante no ecossistema empreendedor, particularmente nas principais cidades da região Sudeste, como São Paulo e Rio de Janeiro. Incubadoras, aceleradoras e investidores anjos têm surgido para apoiar startups e empreendedores brasileiros, assim como já ocorre em países com uma cultura de empreendedorismo consolidada. A justificativa para esse projeto pedagógico ganha força ao incorporar as práticas e mentalidades associadas a esse ambiente dinâmico.

Além disso, o projeto pedagógico se concentra em promover a mentalidade

empreendedora desde os estágios iniciais da educação. Os estudantes são incentivados, desde o primeiro semestre, a explorar ideias de negócios, desenvolver planos de negócios e aprender sobre a jornada empreendedora, o que os prepara para os desafios do mundo real, seja como empresários ou como agentes de inovação em organizações existentes.

Enfatizar a importância de oportunidades práticas é outro ponto importante e fundamental considerado no projeto pedagógico, que reverbera diretamente no perfil do egresso. Estágios, projetos de consultoria e simulações de empreendedorismo, além das experiências nos programas internacionais, trazem para os alunos experiências reais de tomada de decisão, resolução de problemas e gestão de riscos, preparando-os para enfrentar cenários complexos no mundo dos negócios.

No contexto brasileiro, o empreendedorismo social e de impacto é especialmente relevante, dada a desigualdade social e os desafios ambientais enfrentados pelo país. Destaca-se, então, a preocupação em fundamentar no currículo da Link School of Business, disciplinas que não somente abordam a importância de criar negócios que não apenas geram lucro, mas que também priorizam as questões sociais e ambientais, capacitando os alunos a serem agentes de mudança.

O acesso ao financiamento é, muitas vezes, outro desafio para empreendedores no Brasil. Nesse sentido, o projeto pedagógico contempla disciplinas que abordam diferentes estratégias de financiamento, incluindo parcerias,



investidores anjos, venture capital e financiamento coletivo, preparando os alunos para buscar recursos de maneira eficaz.

Para finalizar, o empreendedorismo exige não apenas habilidades técnicas, mas também a capacidade de liderar equipes inovadoras e multifuncionais e, por isso, no curso de Administração da Link School of Business o desenvolvimento de competências de liderança, comunicação e colaboração, permite que os graduados liderem equipes de forma eficaz em ambientes de negócios dinâmicos.

Em síntese, a justificativa para o Projeto Pedagógico do Curso de Administração da Link School of Business, é ampliada ao incorporar um enfoque no empreendedorismo. Ao oferecer uma educação que promova a inovação, a resiliência e a mentalidade empreendedora, o curso não apenas prepara os alunos

para enfrentar os desafios complexos do mundo dos negócios, mas também contribui para a construção de um futuro econômico sustentável e socialmente consciente para o Brasil.

Assim, ao confrontarmos as justificativas expostas com as DCNs e as mudanças no setor produtivo e no mercado de trabalho, evidenciamos a importância da adoção de processos para concatenar os perfis do aluno, do egresso, de habilidades e competências profissionais, em consonância com o desenvolvimento científico e tecnológico aliado a uma formação humanista e, também, ao desenvolvimento da cidadania.

Para tal objetivo, é preponderante que a formação profissional conte com instrumentos que permitam a mudança na postura e procedimentos do indivíduo, contando com a flexibilização de tecnologias buscando o atendimento das necessidades alinhado com uma sociedade sustentável, trazendo os conceitos do **aprender e conhecer** como fundamentais para o exercício pleno da autonomia e cidadania, baseado em argumentações e pautado pela ética, como premissas necessárias para a mudança da realidade na qual este encontra-se inserido, bem como para a mudança de sua própria visão de mundo.

1.1 A MANTENEDORA E A MANTIDA

A Link School of Business (LSB), foi credenciada pelo Ministério da Educação (MEC), por meio da Portaria nº 507, de 2 de junho de 2020. A Faculdade

13



pertence ao Grupo e Mantenedora Bravia Educação Holding S.A.

A LSB considera que a sua localização geográfica é estratégica, pois o Jardim Paulista está localizado no centro de São Paulo, próximo a áreas comerciais, culturais e empresariais da cidade, proporcionando assim aos seus estudantes a proximidade com empresas, eventos e networking na área de negócios.

1.1.1 Base Legal da Mantenedora

Tabela 1 - Identificação da Mantenedora

Mantenedora	Bravia Educação Holding
--------------------	-------------------------

Natureza jurídica	Sociedade Anônima Fechada
Endereço	Av. Brigadeiro Luís Antônio, 4980 - Jardim Paulista, São Paulo - SP, 01402-002
Telefone	(11) 99999-1577
CNPJ	31.239.816/0001-04

Fonte: elaborado pelos autores

1.1.2 Base legal da Mantida

A Faculdade Link School of Business aqui designada pela sigla LSB é uma instituição privada de ensino superior mantida pela BRAVIA EDUCAÇÃO HOLDING S.A., foi fundada em 15 de agosto de 2018, pessoa jurídica de direito privado, com fins lucrativos, com Contrato Social registrado e arquivado na Junta Comercial do Estado de São Paulo e inscrito no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) sob n.º 31.239.816/0001-04, com sede na Av. Brigadeiro Luís Antônio, 4980 - Jardim Paulista, São Paulo/SP, CEP: 01402-002, telefone: (11) 3074-1540 e e-mail: contact@lsb.com.br.

A mantida, é fruto da iniciativa de empreendedores brasileiros em consolidar a excelência na oferta do curso de Administração de forma diferenciada e inovadora.



Tabela 2 - Identificação da Mantida

Nome	Link School of Business - LSB
Endereço	Av. Brigadeiro Luís Antônio, 4980 - Jardim Paulista, São Paulo - SP, 01402-002
Cidade /UF	São Paulo/SP
Telefone	(11) 3074-1540
Site da Instituição:	https://lsb.edu.br/

E-mail:	contact@lsb.com.br
Modalidade:	Presencial
Turnos de funcionamento:	Manhã – Tarde – Noite

Fonte: elaborado pelos autores



2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A Link School of Business foi criada, desde suas primeiras iniciativas acadêmicas, com o compromisso de se apresentar no cenário nacional atual como uma IES consistente em suas práticas e pronta para inovar a forma da oferta de cursos superiores, utilizando de maneira clara e concisa as regulamentações do

Ministério da Educação e os mais modernos avanços pedagógicos.

A LSB, no que compete à inserção regional, está comprometida com o desenvolvimento local do município, por meio da formação e qualificação de profissionais, norteadas pela excelência no ensino, que lhes possibilite intervir na realidade e de empreenderem programas e projetos alternativos que agreguem valor à sociedade e auxiliem o Estado a responder às crises iminentes.

A educação superior ofertada vem se comprometendo com a possibilidade de acesso profissional e de mobilidade social, com trabalhos de extensão que serão realizados com a comunidade acadêmica. Nesse cenário, a graduação tem importante papel para modificar realidades nas diferentes áreas de atuação atendendo a demandas locais.

As novas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração (2021) enfatizam o desenvolvimento de competências e habilidades que vão além do conhecimento técnico e, nesse sentido, o currículo proposto visa incorporar as competências: pensamento crítico, comunicação eficaz, ética e responsabilidade social, que são necessárias para formar administradores completos e versáteis.

No que se refere às competências e habilidades concentradas no perfil do egresso, destaca-se a importância da abordagem do currículo da LSB com foco em empreendedorismo na formação em Administração. Ressalta-se, nesse sentido, que o curso promove o empreendedorismo como uma mentalidade e uma prática, capacitando os estudantes para identificar oportunidades, gerir riscos e inovar em contextos diversos.

As DCNs da Graduação em Administração (2021) encorajam, ainda, a abordagem de problemas e oportunidades de forma sistêmica e, por isso, o curso foi projetado com a premissa de flexibilidade curricular e atualização constante dos programas de ensino, para se adaptar rapidamente às mudanças nas demandas do 16



mercado, incorporando novas tendências, tecnologias e abordagens de gestão de forma contínua. Práticas para a aprendizagem significativa são reforçadas na implementação de estudos de caso, simulações e projetos reais, permitindo aos alunos aplicar seus conhecimentos em situações do mundo real, buscando integração entre a faculdade, o mercado de trabalho e a comunidade. Nessa direção, são promovidas parcerias com empresas, instituições e organizações locais,

oferecendo aos alunos oportunidades de estágio, pesquisa aplicada e projetos de consultoria.

Outro ponto importante a ser destacado no currículo do curso de Administração da LSB é a abordagem de questões relacionadas à sustentabilidade e à responsabilidade social nas disciplinas específicas que preparam os alunos para liderarem organizações socialmente responsáveis.

Assim, os impactos sociais, econômicos, culturais, educacionais e ambientais impelem a LSB na busca permanente pela inovação tecnológica, sendo compromisso assumido para intervenção e investigação suas temáticas, dispendo como objeto de diagnóstico, proposição e desenvolvimento.

2.1 DESAFIOS

No cenário descrito, a perspectiva transformadora da educação demanda mudanças e adaptações contínuas nos processos didáticos, bem como nos currículos, otimizando-os e redimensionando-os de forma a capacitar o indivíduo a atuar em cenários do mundo real. A base para isso consiste no desenvolvimento de competências específicas devidamente associadas ao desenvolvimento de novas competências relacionadas à colaboração, conhecimento interdisciplinar, habilidade para inovação, trabalho em equipe, educação para desenvolvimento sustentável regional e globalizado.

Entre o instrumental adequado para o cumprimento do propósito apresentado evidenciam-se as metodologias ativas, as quais baseiam-se no princípio teórico da autonomia, estabelecendo o pressuposto da responsabilidade do acadêmico em gerenciar seu próprio processo de formação. Tais metodologias se apresentam como ferramentas que auxiliam no desafio de ultrapassar o limite da visão técnica e tradicional, com a missão de promover a sólida formação técnica,



científica e profissional aliadas à criatividade e reflexão da criatividade aplicada à resolução de problemas. Outro foco dessa ação é o entendimento de aspectos políticos, econômicos, sociais, ambientais e culturais por meio da implementação de projetos pedagógicos flexíveis e transformadores.

Do ponto de vista conceitual, as metodologias ativas compõem uma

concepção educativa que estimula processos construtivos de ação-reflexão-ação, em que o discente tem uma postura ativa em relação ao seu aprendizado numa situação prática de experiências, por meio de problemas que lhe sejam desafiantes e lhe permitam pesquisar e descobrir soluções, aplicáveis à realidade.

Nesse processo, podemos declarar a mudança da disciplinaridade para a interdisciplinaridade, com a inovação de estratégias de ensino e aprendizagem, permeando a necessidade da adequação da formação de docentes, de forma que transcendam a questão do domínio puro e simples do conhecimento e ampliem essa visão para a inclusão da implementação de ações pedagógicas e metodológicas que levem os estudantes a pensar, correlacionar prática e teoria e buscar, de forma criativa e inovadora, soluções para os problemas emergentes característicos da sua região de influência.

Assim, os estudantes são apresentados a ambientes de estudo colaborativo e interativo, com estratégias de aprendizagem individualizadas e em equipes, envolvendo o questionamento dos saberes e a produção de referências e ações que assegurem o processo dinâmico de expansão do conhecimento construído, mobilizando competências e habilidades próprias para empregá-las com os variados conhecimentos, conteúdos e conceitos específicos em uma visão contextualizada de processos mediados pelo professor.

Além disso, a LSB constrói processos coerentes com as metodologias ativas e suas ações educativas, mediando ações pedagógicas com tecnologias digitais de informação e comunicação, buscando a produção de conhecimentos sobre as condições sociais concretas das regiões a que está inserida. Isso significa integrar o ensino, a iniciação científica a extensão, a inter e transdisciplinaridade como métodos, tendo como princípio o foco no aluno e a contextualização do conhecimento, pela ação dialógica de professores mediada pelas TICs e, no presencial, da comunidade acadêmica com a sociedade.



2.2 ABRANGÊNCIA GEOGRÁFICA

O município de São Paulo, onde se localiza a Link School of Business, lidera a lista das cidades que apresentam melhores condições para o empreendedorismo,

segundo o *ranking* geral do Índice de Cidades Empreendedoras (ICE) referente ao período 2022/2023¹, índice este, que leva em consideração o ambiente regulatório, infraestrutura, mercado, acesso ao capital, inovação, capital humano e cultura empreendedora. No que se refere à inserção regional da LSB, evidencia-se, ainda, a capacidade vital da instituição de apoiar a comunidade local com projetos de startups, fazendo jus aos pilares da responsabilidade social ancorados no empreendedorismo social.

Nesse contexto, a Educação Superior tem importante papel para modificar realidades nas diferentes áreas de atuação profissional (cursos de graduação tecnológica, bacharelado, pós-graduação e cursos livres) atendendo a demandas locais. Por isso, a LSB se compromete em contribuir com oferta de educação de qualidade, possibilitando o acesso profissional e a mobilidade social.

De acordo com IBGE 2020, São Paulo possui 41.262.199 milhão de habitantes, e com área aproximada de 248.219,481 km², a cidade faz parte da Região Sudeste, que fica na parte mais elevada do planalto Atlântico, e que abriga as Serras da Mantiqueira, do Mar, e do Espinhaço, seu relevo apresenta planaltos, baixas e morros.

São Paulo não foi uma cidade planejada, é considerada uma cidade espontânea e de acordo com o IBGE é a maior e populosa cidade do Brasil. Em 2018, o salário médio mensal era de 4.3 salários-mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 45.8%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 7^a de 645 e 24^a de 645, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 21 de 5570 e 81 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário-mínimo por pessoa, tinha 31.6% da população nessas condições, o que o colocava na posição 305 de 645 dentre as cidades do estado e na posição 4372 de 5570 dentre as cidades do Brasil.

¹ Produzido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o relatório abrange os 101 municípios mais populosos do Brasil, organizados de acordo com as melhores condições para empreender. 19



Também no ano de 2021, de acordo com o Cadastro Central de Empresas, foram registradas 566.037 unidades locais, sendo 532.712 o número de empresas atuantes. Já em relação ao pessoal ocupado, foram contabilizadas 5.571.893 pessoas, sendo que 4.854.446 pessoas compõem o pessoal ocupado assalariado.

Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 21 de 5570 e 81 de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário-mínimo por pessoa, tinha 31.6% da população nessas condições, o que o colocava na posição 305 de 645 dentre as cidades do estado e na posição 4372 de 5570 dentre as cidades do Brasil.

São Paulo apresenta 92,6% de domicílios com esgotamento sanitário adequado, 74,8% de domicílios urbanos em vias públicas com arborização e 50,3% de domicílios urbanos em vias públicas com urbanização adequada (presença de bueiro, calçada, pavimentação e meio-fio). Quando comparado com os outros municípios do estado, fica na posição 225 de 645, 517 de 645 e 83 de 645, respectivamente. Já quando comparado a outras cidades do Brasil, sua posição é 317 de 5570, 2779 de 5570 e 419 de 5570, respectivamente.

No que concerne à Educação, a taxa de escolarização de 6 a 14 anos de idade no ano de 2018 era de 96%. O IDEB dos anos iniciais do ensino fundamental na Rede pública em 2018 foi de 6,3; e dos anos finais do ensino fundamental na Rede pública no mesmo ano foi de 4,4. Já o número de matrículas no ensino fundamental em 2018 na cidade foi de 1.400.000 matrículas, e no ensino médio foi de 400.000 matrículas.

Ainda em 2018, foi contabilizado pelo IBGE que o número de docentes no ensino fundamental era de 69.443 docentes, e no ensino médio era de 27.649 docentes. Em relação ao número de estabelecimentos de ensino no mesmo ano, São Paulo possuía 2.997 escolas de fundamental e 1.383 estabelecimentos de ensino médio.



3. CONCEPÇÃO DO CURSO

O processo de desenvolvimento econômico e social contemporâneo está

marcado pelas constantes e rápidas transformações, pelo uso intensivo de novas tecnologias e pela massificação das informações.

Um cenário como esse obriga o setor produtivo a ter de se reinventar com muita frequência. A capacidade de adaptação às mudanças, a agilidade nos processos de tomada de decisão, a leitura dos movimentos de mercado - preferencialmente antecipando-se a estes movimentos, a formação de uma equipe eficiente, coesa, produtiva e de alto desempenho, são essenciais para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Neste contexto destacamos um aspecto essencial à obtenção de vantagens competitivas: o nível de qualificação das equipes.

Equipes somente atingem o alto desempenho se devidamente formadas, treinadas e capacitadas. O que se destaca aqui é a necessidade da formação de gestores, em especial a importância do profissional da Administração para o sucesso das organizações. Sabe-se, ainda, que as organizações são afetadas pelo ambiente onde se encontram, mas que também são capazes influenciar este mesmo ambiente. Portanto, organizações bem-sucedidas representam desenvolvimento local e regional. E esta é outra dimensão do perfil do profissional da Administração: sua capacidade de contribuir para com o desenvolvimento sustentável de sua região, atuando como agente de transformação, apresentando ideias e empreendendo ações, seja no setor privado ou na esfera pública.

De acordo com o Censo da Educação Superior, realizado pelo Ministério da Educação e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) em 2021, a carreira de Administração ocupa destaque com o 3º posto no ranking nacional dos maiores cursos de graduação em número de matrículas e o contexto educacional socioeconômico de um curso de Administração é profundamente influenciado pela interseção entre fatores sociais, econômicos e educacionais que moldam a formação dos futuros profissionais da área. Nesse cenário, diversos aspectos merecem destaque:

1. Demanda no Mercado de Trabalho: o curso de Administração é altamente sensível às demandas do mercado de trabalho. As flutuações econômicas, 21



mudanças nas políticas governamentais e avanços tecnológicos têm impacto direto na busca por profissionais da administração. Portanto, o contexto socioeconômico da região em que o curso é oferecido pode determinar a demanda por graduados em Administração.

2. **Setores Econômicos Locais:** a dinâmica dos setores econômicos predominantes na região também influencia a ênfase dada em diferentes áreas da Administração. Por exemplo, uma área com forte presença industrial pode levar a um currículo que enfatiza gestão de operações, enquanto uma região com ênfase em tecnologia pode focar na gestão da inovação.
3. **Desigualdades Sociais:** o contexto socioeconômico muitas vezes reflete desigualdades sociais presentes na sociedade. Isso pode impactar a composição demográfica dos alunos, suas perspectivas de carreira e até mesmo as abordagens pedagógicas necessárias para atender a uma diversidade de origens e experiências.
4. **Globalização e Internacionalização:** a globalização dos mercados e das empresas requer que os cursos de Administração preparem os alunos para atuarem em um ambiente cada vez mais internacional. Isso significa que o contexto socioeconômico também deve considerar a formação em competências globais e interculturais.
5. **Tecnologia e Inovação:** a evolução tecnológica está transformando a maneira como os negócios são conduzidos. Um contexto socioeconômico adequadamente considerado deve incorporar a integração de tecnologias emergentes no currículo, a fim de preparar os alunos para enfrentar os desafios da administração contemporânea.
6. **Empreendedorismo e Startups:** cursos de Administração estão se concentrando no desenvolvimento do espírito empreendedor. Isso é especialmente relevante em contextos socioeconômicos onde o crescimento de startups e a busca por inovação são promissores.
7. **Acesso à Educação:** o contexto socioeconômico também pode influenciar o acesso dos estudantes à educação superior. Desigualdades econômicas podem impactar a diversidade socioeconômica dos estudantes matriculados no curso.



3.1 JUSTIFICATIVA DE OFERTA DO CURSO

A cidade de São Paulo, onde está credenciada a LSB, está inserida em um

dos Estados do Brasil com maior desenvolvimento no mundo dos negócios, dispondo de uma estrutura de mão de obra, capitais, técnica empresarial, de energia e transporte de excelência. Assim, a capital é o maior polo de negócios da América Latina, tendo no seu escopo mais de 20 mil restaurantes, 35 mil estabelecimentos de saúde e 22 mil imobiliárias. Aqui se concentra a maior parte dos empregos e é onde acontecem os principais encontros de negócios.

Nesta região, estão concentradas cerca de 160 mil indústrias e, apesar da crise econômica instalada no país nos últimos anos, essa engrenagem não para e busca em seus processos a minimização de custos e riscos. Para a efetivação destes processos as empresas têm aprimorado suas performances de produtividade, trabalhando questões que ainda tenham espaço para maximização de recursos, a exemplo a mão de obra qualificada, processos e gestão.

Sendo assim, o contexto educacional socioeconômico de um curso de Administração com foco em empreendedorismo na cidade de São Paulo é profundamente influenciado pelas características únicas dessa metrópole e pelo cenário empreendedor local. Nesse sentido, o curso de Administração da LSB está implementado de modo a garantir a missão institucional, as políticas acadêmicas, tendo como foco principal o empreendedorismo disruptivo que impulsiona seu corpo docente e discente a gerar novos conhecimentos e novos negócios a partir da inovação alavancada pela sua própria aceleradora de negócios denominada MI5.

Além do mais, é notório que o Brasil necessita de um desenvolvimento maior na área de negócios e produtos industrializados e com isso a LSB cumpre seu papel de produzir conhecimento acadêmico alinhado à prática de grandes negócios que permitem a implementação do perfil do egresso do curso.

Cabe enfatizar que São Paulo abriga um dos ecossistemas empreendedores mais dinâmicos do Brasil, com uma alta concentração de startups, investidores, incubadoras e aceleradoras. Isso influencia diretamente o foco do curso, que prepara os alunos para navegarem nesse ambiente de inovação e competitividade, afinal, a cidade de São Paulo possui uma diversidade incrível de



setores econômicos, incluindo tecnologia, serviços financeiros, indústria, moda e muito mais. Isso permite ao curso de Administração com foco em

empreendedorismo oferecer uma ampla gama de oportunidades e estudos de caso para os estudantes.

Outro ponto fundamental é que a concentração de recursos financeiros, tecnológicos e de networking na cidade permite que os alunos do curso de empreendedorismo tenham acesso mais fácil a mentores, investidores e parceiros de negócios em potencial. A cidade oferece uma rica rede de networking, permitindo que os alunos estabeleçam conexões valiosas com empreendedores experientes, líderes de negócios e outros profissionais do setor, o que é incorporado ao curso por meio de palestras, workshops e eventos. No que se refere a inovação e tecnologia, São Paulo é um centro essencial para os empreendedores e o curso explora as tendências tecnológicas emergentes e como elas afetam os negócios, incentivando os alunos a adotarem abordagens inovadoras.

Dada a complexidade e diversidade da cidade, os empreendedores em São Paulo muitas vezes enfrentam desafios sociais e de sustentabilidade e, nesse sentido, destaca-se a importância de abordar no curso de Administração essas questões, preparando os alunos para liderarem negócios socialmente responsáveis. Ademais, os desafios urbanos únicos, como trânsito intenso e infraestrutura variada também podem ser abordados no curso de Administração, incentivando os alunos a desenvolver soluções empreendedoras que impactem positivamente a comunidade.

São Paulo é, ainda, um centro cultural e artístico e essa diversidade cultural pode inspirar a criatividade e a abordagem multidisciplinar dos futuros empreendedores, refletindo-se no curso.

Conclui-se, portanto, que a cidade de São Paulo oferece um cenário socioeconômico altamente propício para a instalação de uma faculdade de Administração com foco em Empreendedorismo, e é com base nesse contexto que o ensino na LSB encontra sua demanda e estrutura e deve ser projetado para capitalizar as oportunidades únicas e os desafios dessa metrópole, capacitando os estudantes a se tornarem empreendedores bem-sucedidos em um ambiente complexo e dinâmico.



A Link School of Business, portanto, reconhece que São Paulo é um ambiente rico em oportunidades e desafios que naturalmente estimulam o espírito

empreendedor e escolhe aproveitar as oportunidades oferecidas como um terreno fértil para o empreendedorismo.

Ao alinhar seu curso de Administração com o contexto socioeconômico da cidade e com as possibilidades ampliadas pelo contexto global oferecido pelos programas internacionais incorporados ao seu currículo, a instituição aumenta seu potencial de formação específica para a área de Administração, preparando os alunos para se destacarem como empreendedores e líderes no complexo ambiente de negócios.

3.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL NA FORMAÇÃO

Por intermédio de sua missão de “Transformar a vida dos alunos por meio do conhecimento, promovendo ferramentas de qualidade para ajudá-los em seus objetivos”. Desenvolver e formar profissionais na área de negócios, capacitando-os para o exercício de atividades profissionais com fortes princípios éticos, mediante a sua formação integral com capacidade técnica, autonomia intelectual, senso de justiça e liderança, fortalecendo o ensino do humanismo, ética e cidadania” a Link School of Business reforça o compromisso social e a valorização da vida como pilares da responsabilidade social.

Desde o início do processo de construção desse projeto de curso há uma busca pela excelência, com foco no compromisso social e na melhora da qualidade de vida da população e a busca para caracterizar a contribuição que o curso de Administração pode prestar para a cidade de São Paulo e região.

Tal proposta confere o primeiro passo rumo ao entendimento de que nos momentos de aprendizagem o educando se vê capaz de ser um agente transformador das realidades sociais. As experiências práticas reforçarão o legado de compromisso pessoal e profissional de valorizar a vida, em primeiro plano, e a necessidade de colocar seu saber de profissional de Administração em prol do desenvolvimento local, regional, nacional e global.

Assim, realiza-se na prática a formação de profissionais adequados ao contexto social, com compromisso em contextualizar o conhecimento acerca do



objeto de estudo, ao qual se debruça temporariamente, para que o aluno

compreenda a importância de desenvolver um olhar cada vez mais holístico sobre o homem e sobre a realidade como um todo.

Nesse universo, desde muito cedo, os graduandos se deparam com a realidade social e a eles são apresentadas ferramentas de construção de uma sociedade mais justa, onde se necessita não só exercer a aplicabilidade dos conhecimentos, mas outros aspectos como a proatividade e a participação em ações de transformação da realidade local regional, por meio da extensão. Assim, os estudantes são formados para serem comprometidos em compreender, preservar e divulgar diferentes aspectos culturais locais, respeitando a diversidade, pluralidade e fortalecendo os laços de solidariedade.

3.2.1 As novas práticas emergentes no campo de conhecimento do curso

Os avanços tecnológicos e científicos geraram significativas mudanças sociais nos últimos tempos. A grande velocidade e o espantoso volume de informações produzidas marcaram o final do século XX, constituindo-se no advento da sociedade do conhecimento. Esse processo de mudança afetou intensamente os profissionais de todas as áreas do conhecimento e, conseqüentemente, exigiu o repensar de seus papéis e suas funções sociais. A sociedade passa a demandar por profissionais com capacidade de tomar decisões, autônomos, com iniciativa própria, que saibam trabalhar em grupo e que estejam em constante formação.

Coexistiram nessa conjuntura dois paradigmas: o conservador e o que se despontava como paradigma emergente, com uma nova visão de mundo, não mais linear, mas, em redes, sistêmico e mais amplo.

Diz Behrens (1999)²:

Os paradigmas afetam toda a sociedade e, em especial, a educação. O fato é que estes paradigmas não se sucedem linearmente, nem têm uma demarcação de tempo para começar ou terminar, mas vão sendo construídos cotidianamente e acabam se interpenetrando e criando novos pressupostos e novos referenciais que caracterizam diferentes posturas na sociedade [...] O paradigma inovador tem como pressuposto essencial uma prática pedagógica que possibilite a produção do conhecimento. O avanço depende do redimensionamento em relação à reprodução, à memorização e à cópia, vigente na ação docente do professor universitário.

²BEHRENS, Marilda Aparecida. R. bras. Est. pedag., Brasília, v. 80, n. 196, p. 383-403, set./dez. 1999.



O novo paradigma científico está posto, como Moraes (1997, p.20-22)

acrescenta:

A ciência está exigindo uma nova visão de mundo, diferente e não fragmentada. A atual abordagem que analisa o mundo em partes independentes já não funciona [...] nossas vidas estão entrelaçadas com o mundo atual, dependem de nossa atuação e nosso contexto, em nossa realidade, que será revelada mediante uma construção ativa em que o indivíduo participe.

E as consequências na Educação são grandes e significativas. A abordagem emergente requer nova postura do aluno, que deixa de depender exclusivamente de um conteúdo trabalhado, na maioria das vezes na oralidade, pelo professor, e passa a ter que reconstruir o conhecimento existente, dando-lhe novo significado. Quanto ao professor, deixa de ser expositor e passa a ser um facilitador da aprendizagem, aquele que oferece assistência e cria condições para que os seus alunos aprendam.

É evidente que o paradigma emergente impôs mudanças tanto no papel do discente, na sua conduta frente à aprendizagem como no docente e, conseqüentemente, na concepção de ensino, em suas práticas e metodologias, nas perspectivas de atender as demandas da contemporaneidade. (Behrens, op. cit)

Assim, para propor um paradigma emergente na prática pedagógica que atenda a esses pressupostos inovadores citados, não há uma única abordagem a ser contemplada. Mas a proposta, nesse momento histórico, aponta para a construção de uma aliança, de uma teia, de um grande encontro dos pressupostos e referenciais de três abordagens que possam atender às exigências da sociedade do conhecimento: abordagem progressista, ensino com pesquisa e visão sistêmica.

No contexto desse PPC, é evidente que o paradigma emergente é invocado como pano de fundo teórico e técnico-metodológico, quando se propõe o uso de metodologias ativas, que requerem do aluno uma ação cognitiva proativa, para ressignificar o conhecimento, quando é convidado a colocar, à disposição da aprendizagem, o que já traz em sua bagagem, com âncoras para novas e significativas aprendizagens, quando é desafiado a mobilizar seu saber teórico, seu saber prático e seu próprio ser (crenças, atitudes, valores, sua vontade de fazer etc.), em soluções criativas para problemas simulados ou reais na área de Administração.

E, nessa proposta pedagógica, novas e emergentes práticas se propõem ao professor, para que ele seja um proponente de situações, atividades e cenários de



aprendizagens colaborativas e interativas, no escopo de problemas ou projetos. As práticas emergentes no contexto do curso consideram a associação dos objetivos descritos neste PPC em consonância com o perfil do egresso. Ou seja, reúne todos os elementos necessários para uma formação profissional que considere as novas tendências para a área de conhecimento, levando-se em conta a inovação e criatividade para o desempenho da prática profissional, bem como a tecnologia disponível para que a atuação profissional seja considerada de excelência.

Sendo assim, este PPC apresenta os objetivos do curso, considerando e associando objetivo e estrutura curricular de acordo com o contexto regional onde a IES está inserida. As condições e necessidades local e regional são elementos importantes (conforme descrito na “Justificativa de oferta do curso” - Item 3.1) para que a proposta do curso esteja adequada. É fundamental destacar um conjunto de práticas que devem estar contempladas no projeto de curso, sendo elementos fundamentais na composição do perfil do egresso.

O profissional administrador deve ser formado com base na multiculturalidade, sendo capaz de lidar, de forma crítica, com as diversidades que se colocam no mundo das relações sociais e de trabalho, sua inserção na sociedade e das relações com o outro. Precisa, ainda, ser capaz de refletir teoricamente sobre a área de atuação onde desenvolverá suas práticas profissionais, de fazer uso de novas tecnologias e de compreender sua formação profissional como processo contínuo, autônomo e permanente. O ensino, a pesquisa e a extensão andam, neste processo, de modo articulado.

A formação profissional deve comprometer-se com a construção da cidadania a fim de contribuir para a superação de práticas excludentes e, nesse sentido, serão desenvolvidas competências para práticas que considerem a diversidade, respeitando as diferenças de natureza ambiental-ecológica, étnico-racial, de gêneros, de faixas geracionais, de classes sociais, religiosas, de necessidades especiais, de diversidade sexual, entre outras.

Em síntese, podemos destacar no curso de Administração da LSB práticas emergentes que levem em conta:

- Reflexão analítica e crítica sobre a formação profissional;
- Visão crítica das perspectivas teóricas adotadas nas investigações na área de conhecimento do curso relacionado à dinâmica do mercado de trabalho;



- Visão sistêmica da realidade social e econômica;
- Percepção de diferentes contextos interculturais, de maneira a refletir e (re)elaborar, autonomamente, suas perspectivas sobre as suas práticas profissionais;
- Capacidade crítica para compreender a importância da busca permanente da educação continuada e do desenvolvimento profissional;
- Aptidão e preparo para o uso das tecnologias adequadas e inerentes às áreas do curso;
- Aprendizagem para inovar com criatividade e intervir de modo crítico e consciente no mundo do trabalho.



4. DIMENSÃO 1: ORGANIZAÇÃO DIDÁTICO - PEDAGÓGICA

4.1 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS NO ÂMBITO DO CURSO

As políticas institucionais da Link School of Business (LSB) estão desenhadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e servem para balizar toda a construção do projeto pedagógico dos cursos. Em especial para o Curso de Administração, as políticas institucionais para o ensino, a pesquisa e a extensão refletem a garantia do cumprimento da missão institucional e das diretrizes

curriculares nacionais de forma inovadora, tendo como foco o empreendedorismo na formação e no desenvolvimento de habilidades para o mundo do trabalho.

Assim, o projeto pedagógico foi desenhado para garantir o princípio educativo que norteia o desenvolvimento da proposta curricular do curso à luz da missão institucional; das competências gerais de formação ao longo da vida, da prática da interdisciplinaridade como princípio articulador entre os conteúdos das diversas áreas de estudo em torno de questões centrais da formação do administrador; da pesquisa e da extensão como princípio cognitivo e instrumentalizador do trabalho docente de acordo com as diretrizes curriculares e éticas, da implementação e desenvolvimento das metodologias ativas da aprendizagem com responsabilidade social.

Na LSB as atividades de pesquisa são definidas como fator de retroalimentação das atividades de ensino e de extensão. A pesquisa contribui para a elevação da qualidade dos processos educacionais, melhorando a qualificação docente, aprimorando a formação do corpo discente e gerando benefícios para a comunidade. As pesquisas na LSB estão direcionadas ao fortalecimento de causas relevantes no âmbito do empreendedorismo, que decorrem das atividades acadêmicas desenvolvidas no percurso do curso, atreladas, sobretudo, à vinculação do componente curricular Business Week. Esse é um componente obrigatório da matriz curricular e está vinculado aos programas internacionais.

A LSB desenvolveu um programa de parcerias internacionais dividido em seis experiências. Três sendo imersivas no próprio campus da LSB, com professores do exterior, e outras três viagens para fora do Brasil. Para entender melhor a distribuição das atividades, foi desenvolvido um cronograma, com os objetivos de cada experiência:

30



- No 2º semestre do curso de Administração os alunos da LSB recebem, no Brasil, aulas dos professores da *Stanford University* (Califórnia), sobre habilidades e competências comunicativas através do intercâmbio de conhecimento de *Communication Skills*, no componente curricular de Comunicação Efetiva.
- No 3º semestre do curso os alunos fazem um curso presencial extensionista sobre Encantamento de Clientes (O jeito *Disney* de encantar clientes), em Orlando, no *Disney Institute*, braço de desenvolvimento profissional e

treinamento externo da *The Walt Disney Company*, aprendendo conceitos como: diferenciar seu serviço para se tornar um provedor de escolha do seu público-alvo; formar padrões de design para um serviço de qualidade e criar uma experiência de serviço consistente; avaliar as necessidades, desejos, estereótipos e emoções de seus clientes em um nível individual.

- No 4º semestre do curso os alunos da LSB recebem aulas dos professores da *Wharton School* (Pensilvânia).
- No 5º semestre do curso os alunos participam de um curso presencial extensionista na *Tel Aviv University*.
- No 6º semestre do curso, os alunos da LSB recebem aulas dos professores da *Babson College* (Boston) no Brasil.
- No 7º semestre os alunos realizaram uma imersão extensionista na Ásia para compreender melhor o mercado asiático e suas oportunidades.

Entre os objetivos do desenho da matriz curricular conectada com o mercado está a integração dos saberes construídos no curso, de forma interdisciplinar, nos diversos componentes com práticas comprovadamente exitosas e inovadoras que são revistas sempre pelo Núcleo Docente Estruturante do Curso. Essa conexão proporciona o desenvolvimento de atividades articuladas ao ensino, à pesquisa e à extensão, procurando evidenciar as suas interfaces ao longo do curso.

A pesquisa e a extensão universitária, desse modo, desempenham um papel fundamental na LSB, sendo evidenciadas semestralmente por meio da integração das disciplinas *Business Week* e da realização do Projeto Link, preparando os alunos para organizar a compreensão dos conceitos fundamentais desenvolvidos nas disciplinas, demonstrando sua habilidade de aplicar conhecimento, teoria e prática na construção de um portfólio que demonstre suas aprendizagens.



A Link School of Business oferece também um curso de aperfeiçoamento, de sete meses de duração, com foco em negócios, chamado *Master in Business and Entrepreneurship* (MBE). O programa envolve tanto conceitos acadêmicos oferecidos por professores com experiência e testemunhos de sucesso, quanto práticas que contribuem com o desenvolvimento da capacidade empreendedora.

O curso tem três grandes desafios:

1. Oferecer atualização para alunos que já empreendem, mas que precisam de

novas ferramentas para melhorar seu desempenho nos negócios. 2. Oferecer capacidade empreendedora para profissionais que já possuem alguma formação acadêmica, porém, não receberam qualquer orientação para negócios na graduação.

3. Oferecer aos alunos que ainda não empreendem, porém já possuem uma ideia de negócio ou serviço, habilidades e conceitos acadêmicos para que consigam tirar uma ideia do papel utilizando as metodologias oferecidas.

A articulação do ensino, da pesquisa e extensão, portanto, está implantada no currículo e na LSB em diferentes programas, projetos e ações, que levam ao desenvolvimento de competências tendo como base o perfil do egresso institucional e do curso de Administração nos seguintes aspectos:

- Compreensão das diferentes realidades no Brasil (contexto cultural, social, étnico, classes sociais).
- Criatividade e respeito à diversidade.
- Comunicação, colaboração e trabalho em equipe.
- Modelos de gestão de negócios e ações afirmativas no empreendedorismo de impacto social.
- Atividades de pesquisa e organização de referências e informações.
- Integração entre a teoria e a prática.
- Pensamento e análise crítica em situações-problema, estudos de caso e na construção de soluções para situações complexas.
- Busca pela inovação.
- Criatividade em todo o processo formativo.
- Empreendedorismo em ecossistemas internacionais.



- Prototipação de negócios sociais, considerando a identificação de uma demanda, tendência ou problema a ser resolvido, para escalar soluções de impacto social.
- Estruturação de negócios e indicadores de performance para negócios.
- Competitividade.
- Temas emergentes do empreendedorismo.

- Capital humano como fator para o desenvolvimento da capacidade empreendedora na geração de inovações e vantagens competitivas, tanto no contexto interno da startup em desenvolvimento quanto nas suas relações com o mercado.
- Conhecimentos em prol da qualidade de vida, da cidadania, do empreendedorismo e do desenvolvimento sustentável impactando as gerações futuras.

A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão como princípio pedagógico, enquanto implementação do Projeto Pedagógico, evidenciam, desse modo, um pacto coletivo do corpo docente e discente como sujeitos ativos do processo de ensino e aprendizagem.

A extensão é considerada como processo educativo, cultural e científico que se destina a desenvolver as relações da LSB com a comunidade. Nesse sentido, a extensão vivenciada tratará da:

- Responsabilidade social da ciência e da LSB;
- Aproximação dos saberes científicos e não científicos;
- Aproximação da sociedade com os avanços científicos conquistados pela pesquisa;
- Responsabilidade com a preservação dos valores culturais da comunidade.

Já as Políticas de Atendimento ao Discente da LSB constituem-se parte integrante das políticas institucionais, dos programas de apoio acadêmico e de permanência dos discentes, efetivados por todas as instâncias institucionais, incluindo o Núcleo de Apoio Psicopedagógico (NAPP). Nessas políticas incluem-se também bolsas de iniciação científica, monitorias, bolsas ligadas a programas de Extensão Universitária, entre outras. Tais programas, relacionados ao princípio da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, estão vinculados ao projeto pedagógico de cada curso.



Conclui-se, portanto, que as políticas institucionais de ensino, extensão e pesquisa estão previstas no âmbito do curso de Administração da Link School of Business e são claramente voltadas para a promoção de oportunidades de aprendizagem alinhadas ao perfil do egresso, pressupondo-se práticas inovadoras

para a sua revisão.

4.1.1 Política de Ensino

A política de ensino na LSB define suas diretrizes políticas pedagógicas, procurando demonstrar o compromisso com a formação superior de seus acadêmicos, levando-se em conta alguns princípios fundamentais:

- Comprometimento com a qualidade acadêmica e com a sustentabilidade de acordo com os objetivos da educação 2030 da ONU;
- Disponibilização de infraestrutura moderna e atualizada;
- Ensino orientado por docentes qualificados e titulados;
- Formação e preparação dos acadêmicos para a cidadania e para o mundo do trabalho;
- Responsabilidade social e inovação;
- Seriedade, ética e transparência, observando-se os regulamentos internos;
- Eficiência no atendimento ao acadêmico e a comunidade;
- Metodologia ativa e mediação da aprendizagem;
- Pedagogia baseada em oportunidades;
- Escola de Negócios e empreendedorismo;
- Estímulo a processos criativos e de inovação, usando técnicas lúdicas e eficazes de geração de novas ideias (brainstorming), prototipação rápida e design thinking para resolução de problemas;
- Comprometimento e sintonia com a legislação da Educação Superior.

Assim, a Política de Ensino de LSB tem como diretrizes:

- a) Formar profissionais e futuros administradores, explorando o potencial da educação transformadora;
- b) Estimular a interpretação imaginativa, adaptação e aplicação criativa do seu currículo, inserindo novas pedagogias e desafiando a abordagem tradicional da forma de ensinar, aprender e entregar conteúdo;



- c) Orientar para a autonomia e para as diferentes inserções do egresso no mundo do trabalho;

- d) Orientar os Projetos Pedagógicos ao momento histórico, social e econômico do País, com a aprovação dos colegiados superiores da LSB;
- e) Verificar a adequação dos recursos físicos, materiais e instalações especiais;
- f) Constituir o perfil de corpo docente orientado para a multiplicidade de competências, a fim de conferir flexibilidade, agilidade e independência à postura profissional dos egressos da LSB.

A concepção pedagógica adotada no curso, em relação à aprendizagem, é a de que esta deve se efetivar na inter-relação com o outro, sempre com a mediação da linguagem e como um processo de elaboração compartilhada de significações, pois aprender é um ato social, embora individual, que ocorre na interação entre professor e alunos, mediados por tecnologia, empreendedorismo e inovação social.

Como um dos princípios curriculares, o projeto pedagógico busca a contextualização que se realiza a partir das interações entre o aluno e o objeto do conhecimento, com práticas diversas, oriundas de áreas e dimensões presentes na vida pessoal, social e cultural dos sujeitos. Busca a interdisciplinaridade, tentando reduzir a fragmentação dos conhecimentos, historicamente associada à divisão social e técnica do trabalho. A flexibilidade curricular se viabiliza pela oferta de atividades complementares.

O currículo do curso de Administração contempla as orientações constantes das DCNs, indicadas pelo Conselho Nacional de Educação - CNE como indispensáveis à habilitação profissional, o Conselho Federal de Administração – CFA, a Associação de Ensino de Administração - AEA.

A política de ensino da IES, está alicerçada no espírito do Projeto Pedagógico Institucional e, este por sua vez, nas demandas sociais, econômicas e políticas da educação superior brasileira, emanadas da Constituição Federal, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, do Plano Nacional de Educação e das Diretrizes Curriculares Nacionais de Cursos, da necessidade ou anseios do mercado de trabalho regional, da racionalidade e da ética.

Assim, fundamenta-se o projeto pedagógico da LSB, de forma que o perfil dos egressos responda à política de ensino institucional, em consonância com as



políticas de ensino nacional, tendo como palco de discussão os colegiados definidos

regimentalmente. Todas as ações institucionais, quer sejam, docentes ou técnico-administrativas, convergem e se encontram no processo de ensino e aprendizagem.

4.1.1.1 Estrutura do Modelo Pedagógico da LSB

A metodologia de ensino na LSB, de acordo com as DCN de Administração, visa atender ao desenvolvimento de conteúdo, às estratégias de aprendizagem, ao contínuo acompanhamento das atividades, à acessibilidade metodológica e à autonomia do discente. Assim, coaduna-se com práticas pedagógicas que estimulam a ação discente em uma relação teoria-prática, claramente inovadora e embasada em recursos que proporcionem aprendizagens diferenciadas dentro da área.

Cada disciplina presente no curso de Administração segue uma estrutura predefinida, embasada em competências estabelecidas durante as fases iniciais do desenvolvimento do conteúdo. O objetivo é garantir a observância sistemática das habilidades esperadas para a formação do estudante. Isso assegura o desenvolvimento das competências essenciais, alinhando-as com as exigências necessárias para efetuar transformações na região de influência através das ações dos graduados.

Para atingir esse propósito, foram elaborados processos de ensino e aprendizagem que visam desenvolver a capacidade de solucionar problemas reais, conectados com situações reais da vida, sociedade e trabalho, bem como do empreendedorismo, cuja intenção é construir mecanismos que promovem a interação e discussão entre os estudantes e professores. Essas interações são mediadas de forma a conectar conteúdos, conceitos, metodologias e recursos, permitindo aos estudantes expressar suas ideias e confrontar suas perspectivas com abordagens divergentes, observadas em diferentes contextos sociais. Isso exige uma visão ampla e a capacidade de adaptação e flexibilidade de pensamento, características fundamentais para o egresso em Administração.

As disciplinas são elaboradas com base na estrutura de um Ciclo de Aprendizagem que estimula uma ampla variedade de interações e abrange conteúdos, práticas e uma diversidade de interações. Além disso, ele orienta a 36

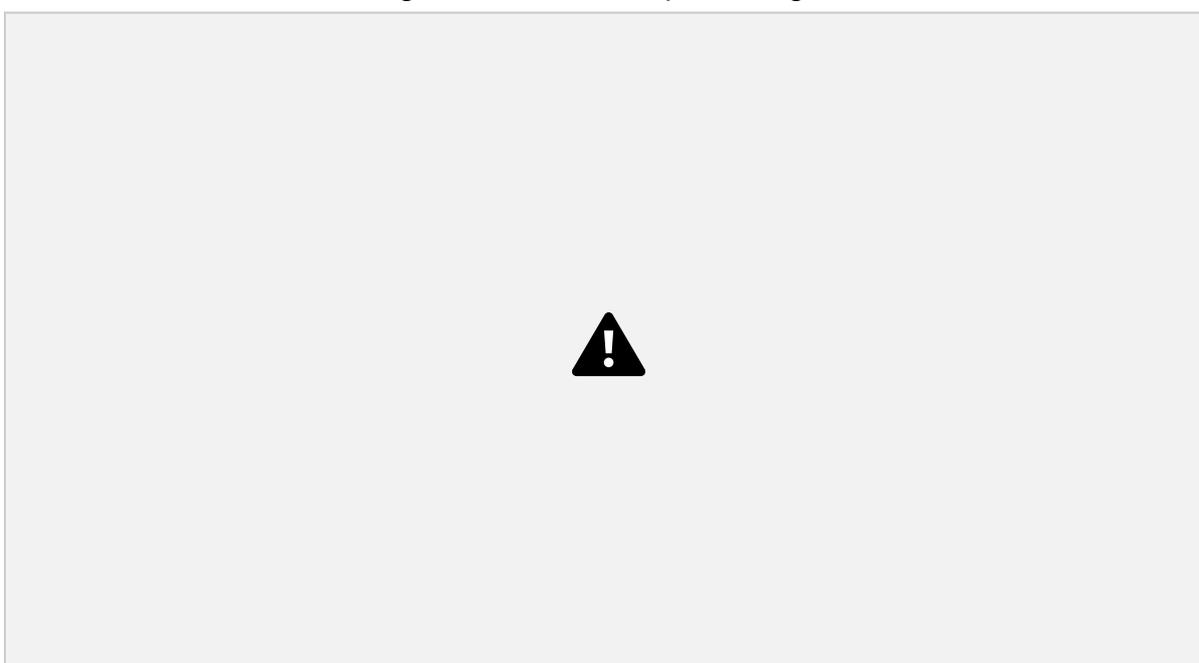


formulação das estratégias didático-pedagógicas, para que os professores possam

modelar a experiência de aprendizado de maneira dinâmica, participativa e envolvente. Isso implica na diversificação dos ritmos de comunicação e interação com os conteúdos e atividades práticas, promovendo o desenvolvimento de habilidades fundamentais de maneira mais efetiva.

Um ciclo de aprendizagem é um processo estruturado e contínuo que orienta a aquisição de conhecimentos e habilidades ao longo do tempo, que compreende uma variedade inter-relacionada de etapas, incluindo a introdução de novos conceitos, exploração prática, reflexão sobre a experiência, ampliação de repertório, a exploração de diferentes fontes de informação e aplicação do aprendizado em situações do mundo real que envolvem o empreendedorismo.

Figura 1 - Ciclo de Aprendizagem



Fonte: elaborado pelos autores

Esse ciclo visa criar uma abordagem circular na qual os estudantes entram em contato com novas informações, praticam, compartilham e aplicam suas aprendizagens em aula, refletem sobre seus aprendizados e, então, continuam a desenvolver seus conhecimentos com base em um processo dinâmico e orgânico de organização de repertórios, experiências e práticas. A inserção do Ciclo de Aprendizagem objetiva promover uma compreensão mais profunda e experiencial dos componentes curriculares, uma vez que incentiva diferentes conexões que



impulsionam a interação, internalização e assimilação de forma significativa.

O ciclo é organizado em etapas que não requerem aplicação linear ou sequencial. Cada etapa possui uma intenção didático-pedagógica específica, que modela o processo instrucional de ensino e possibilita interações direcionadas à aprendizagem.

- a) **Follow-up - Revisão e exploração de Conhecimentos prévios:** Nesta etapa, é feito um acompanhamento das aulas anteriores, lembrando os conceitos e informações discutidos. Além disso, ocorre um levantamento dos conhecimentos prévios dos alunos, estabelecendo uma base sólida para a continuação do aprendizado.
- b) **What's the Problem? Exploração de uma Problemática:** Aqui, uma problemática relacionada ao conteúdo programático é apresentada. Essa questão é explorada dentro de um contexto específico ou narrativa, buscando estimular o pensamento crítico e a análise aprofundada.
- c) **Check-in - Avaliação de Conhecimentos Prévios:** Um questionamento ou situação-problema é proposto aos estudantes, com o objetivo de avaliar o conhecimento que eles já possuem sobre o tema. Isso ajuda a construir conexões entre o que foi abordado anteriormente e o que será discutido a seguir.
- d) **Overview - Recapitulação e Destaques:** Uma pausa estratégica é realizada no conteúdo para recapitular pontos importantes e destacar conceitos-chave. Essa revisão proporciona uma visão geral antes de prosseguir para tópicos mais avançados.
- e) **Networking - Expansão do Repertório:** São oferecidas recomendações de pessoas, empresas, sites ou recursos relevantes para seguir e acompanhar. O objetivo é enriquecer o repertório dos estudantes, proporcionando insights e perspectivas diversas.
- f) **Infosocial - Conexão com Aplicações Práticas:** Apresentação de casos reais e problemas concretos que têm aplicação direta no contexto do empreendedorismo. Isso permite que os alunos compreendam como os conceitos aprendidos se traduzem em situações do mundo real.
- g) **Check-out - Verificação dos Conhecimentos Adquiridos:** Uma pergunta é colocada para avaliar os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso. Isso ajuda a consolidar a compreensão do conteúdo e identificar conteúdos



ou práticas que possam demandar mais atenção e interações nas aulas. **h) LSB-NEWS - Recursos Complementares:** Fornecimento de podcasts, vídeos e outras referências que os alunos podem consultar como material complementar às aulas. Isso permite uma exploração mais aprofundada do tema.

i) Review - Síntese dos Tópicos Aprendidos: Os estudantes são incentivados a criar um resumo ou mapa mental com 3 a 5 tópicos-chave que sintetizam o que foi aprendido durante a aula. Essa atividade ajuda na consolidação do conhecimento.

j) Action - Aplicação Prática e Desafios: Essa fase incentiva os alunos a aplicarem o conhecimento adquirido por meio de desafios ou resolução de problemas. Isso reforça a compreensão e a habilidade de colocar em prática os conceitos discutidos.

4.1.1.2 Modelagem Metodológica e Integração com o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC's)

A modelagem metodológica proposta também é refletida na estruturação de recursos digitais que complementam e enriquecem os componentes curriculares. Além disso, essa abordagem se estende ao design da aprendizagem através de sala de aula invertida em ambiente virtual utilizando a plataforma Google Workspace for Education e Google Classroom.

Cada componente curricular do curso é oferecido de forma presencial e possui sua correspondente turma no Google Classroom, uma integração automatizada viabilizada pelo sistema acadêmico. Essa plataforma atua como um repositório abrangente, englobando conteúdos, ferramentas de interação e avaliação da aprendizagem, bem como a disseminação e organização de informações institucionais, como Planos de Ensino e Planos de Aula.

4.1.1.3 Avaliações com o uso de tecnologias digitais em ambiente virtualizado

Consolidando a avaliação formativa, alinhada com o propósito de acompanhamento contínuo do desenvolvimento dos estudantes, essas avaliações



são aplicadas no Google Classroom, diversificando o uso das ferramentas do Google Workspace refletindo a diversidade dos formatos avaliativos. Elas podem consistir em trabalhos enviados aos professores, com um período designado para a análise e retorno usando rubricas, tanto para trabalhos escritos, individuais quanto em grupo, assim como relatórios de projetos ou pesquisas.

4.1.2 Políticas de Graduação e Pós-Graduação

A política da LSB para a graduação fundamenta-se na integração do ensino com a iniciação científica e a extensão, objetivando formação de qualidade acadêmica e profissional. Cultiva e promove, portanto, uma prática calcada em princípios éticos que possibilitem a construção e disseminação do conhecimento técnico-científico, o aperfeiçoamento cultural e o desenvolvimento de um pensamento reflexivo, crítico e responsável, que impulsiona a transformação sociopolítica e econômica da sociedade.

Esta política tem como princípios básicos:

- Formação de profissionais nas áreas de conhecimento em que vai atuar; ● Formação política, social e econômica de forma a permitir a análise e posicionamento frente às diversas condições da conjuntura;
- Valorização dos princípios éticos e morais, contribuindo para o bem-estar da sociedade;
- Flexibilização dos currículos, de forma a proporcionar ao estudante a maior medida possível de autonomia na sua formação acadêmica;
- Atualização permanente dos projetos pedagógicos, levando-se em consideração as Diretrizes Curriculares e as demandas socioeconômicas e culturais da região onde a IES está inserida;
- Incentivo à produção técnico-científica e didática do corpo docente; ● Qualificação permanente do corpo social, em termos de titulação acadêmica e de competências didático-pedagógicas.

Como o ensino de graduação é baseado na ação integrada entre teoria e prática profissional; na otimização dos currículos, considerando as Diretrizes Curriculares Nacionais e as necessidades da região de abrangência; na titulação e qualificação



adequação de sua infraestrutura, compreendendo biblioteca, laboratórios e recursos de informática, igualmente definidos pelos padrões e critérios de qualidade; nos demais campos de estudos e iniciação científica, como meio permanente de aprendizagem e pela incorporação da tecnologia no processo de formação educacional, torna-se necessário a continuidade das seguintes políticas educacionais:

- Aperfeiçoar cooperação e intercâmbio técnico-científico e cultural com outras instituições de ensino superior;
 - Aprimorar o sistema de comunicação interna e externa;
 - Aprimorar projeto de marketing institucional;
 - Rever, sempre que for preciso, a estrutura organizacional, normas e rotinas da instituição;
 - Racionalizar a utilização dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- Unificar procedimentos administrativos e ampliar o uso de recursos tecnológicos que visam acelerar o processo gerencial na instituição.

É considerada, ainda, na definição dessas políticas, a busca de qualidade na capacitação técnica, visando a atender a demanda por preparação, formação e aprimoramento educacional e profissional, principalmente, devido à inclusão dos avanços tecnológicos na educação superior.

Com isso, a LSB está organizada para oferecer a devida formação do discente junto aos mais diversos cenários de práticas, justificando seu papel de interlocução de ensino/serviço e ensino/sociedade. Por isso, também faz parte de suas políticas: elaborar e orientar os procedimentos necessários à realização de estágios, atendendo às exigências da Lei nº 11.788/08, dar suporte aos professores das disciplinas de estágio e aos estudantes, ao longo do semestre; inovar os processos dos estágios, a fim de facilitar o trabalho dos professores; informar aos estudantes sobre a documentação obrigatória na realização de estágios; bem como alertar estudantes e professores sobre suas responsabilidades antes, durante e ao final de cada estágio.

No que diz respeito ao incentivo para o discente buscar aprimoramento do seu conhecimento, a LSB, em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's), estabelece, como componente curricular da graduação em Administração,



caracterizadas pelo conjunto de atividades realizadas pelo estudante por meio de estudos e práticas independentes, presenciais e ou à distância, que proporcionam um enriquecimento acadêmico, científico e cultural necessário à constituição das competências e habilidades requeridas para sua formação.

4.1.2 Política de Pós-Graduação

Em relação a pós-graduação, a LSB, reconhecendo o importante papel social que a educação continuada realiza na promoção do desenvolvimento e bem-estar da sociedade, e sendo este um componente importante na missão institucional, propõe uma política de pós-graduação que resulte em um ensino adequado e de acordo com as normas estipuladas pela legislação vigente e órgãos federais responsáveis.

Esta política de pós-graduação é consubstanciada em ações que possibilitem alcançar metas de qualidade na iniciação científica, na capacitação de corpo docente e na qualificação dos cursos, em áreas definidas como estratégicas para o desenvolvimento regional e nacional, prioritários para a própria LSB na área dos cursos que oferece.

O estabelecimento da política de pós-graduação parte de pressupostos básicos que norteiam suas ações e do diagnóstico da situação da pós-graduação na região. A partir dessa análise, define o planejamento de metas e ações, o cronograma e orçamento que forneçam as condições para implantação dos programas de Pós-Graduação.

Os princípios básicos desta política são:

- Contribuir e participar do desenvolvimento regional e nacional na formação de recursos humanos qualificados;
- Consolidar a concepção de programa de pós-graduação integrado à graduação.
- Fomentar uma abordagem interdisciplinar e integrada entre os programas de pós-graduação e os cursos de graduação, promovendo interações além das fronteiras disciplinares, mas promovendo interações entre empreendedores

em diferentes estágios de maturidade empreendedora.

Essa integração visa enriquecer a experiência acadêmica dos estudantes, 42



capacitando-os a aplicar conhecimentos diversificados em contextos complexos, além de fomentar a troca de ideias e a colaboração entre os níveis educacionais, fortalecendo assim a base do aprendizado e da pesquisa.

4.1.3 Políticas de Iniciação Científica

A LSB entende a iniciação científica como um processo de qualificação do ensino e das práticas extensivas, que promovem a busca da melhoria da qualidade do ensino na sala de aula, uma vez que os métodos científicos instrumentalizam o acadêmico a descobrir e a entender a realidade, permitindo sistematizar o conhecimento, inclusive na busca de mudanças do entorno social em que se encontra.

A iniciação científica deve ocorrer no contexto de projetos desenvolvidos por docentes, ligados às linhas de ação definidas pela instituição. Deve também estar integrado ao ensino, não fazendo da iniciação científica um simples programa de bolsa ou de estímulos para um grupo selecionado. Nela devem ser despertadas ações didático-pedagógicas para os estudantes, constituindo o cerne de todo processo educativo.

Em relação aos estudantes, a iniciação científica na LSB tem como objetivos:

- Despertar vocação científica e incentivar talentos potenciais, para sua participação efetiva em projetos científicos;
- Proporcionar o domínio da metodologia científica, assim como estimular o desenvolvimento do pensamento científico e da criatividade;
- Despertar uma nova mentalidade em relação às atividades científicas; ● Preparar o estudante participante de programa de bolsa de iniciação científica para o acesso à pós-graduação;
- Aumentar a produção acadêmica dos discentes bolsistas;
- Proporcionar ao bolsista a aprendizagem de técnicas e métodos científicos e o estímulo ao desenvolvimento científico e da criatividade.

A LSB dispõe de políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para as atividades extensionistas, sendo que o desenvolvimento artístico e cultural está agregado à ocorrência das Semanas Temáticas ao longo do ano letivo.



De acordo com seu Regimento Geral, dispõe do CONSUP que é o colegiado deliberativo, normativo e consultivo superior em matéria acadêmica, técnico-pedagógica e disciplinar, de coordenação e Diretoria Acadêmica das atividades de ensino, iniciação científica e extensão.

Suas normatizações e deliberações são geridas pelo Núcleo de Iniciação Científica e Extensão que coordena as atividades, os projetos e programas de extensão. Todo esse processo é realizado envolvendo discentes e docentes, corpo administrativo, comunidade acadêmica, monitores voluntários de extensão, comunidade externa e por meio da celebração de parcerias com empresas e organizações.

A LSB planejou o desenvolvimento de políticas de iniciação científica, visando as condições necessárias para uma produção científica voltada ao atendimento das demandas locais e regionais voltadas ao mercado profissional, à inovação e ao empreendedorismo. Entende-se, portanto, que o investimento em iniciação científica, bem como as ações de desenvolvimento artístico e cultural fomentam a busca de novos parâmetros institucionais na persecução de seus objetivos e finalidades, tanto no ensino quanto na extensão, ao mesmo tempo em que contribui para a formação de profissionais autônomos com capacidade crítica e criativa diante das circunstâncias que possam encontrar no cotidiano de sua vida profissional. Vale destacar que, tanto a divulgação no meio acadêmico, quanto o estímulo com programas de bolsas são tornados públicos por meios de editais e na página institucional, além disso, as bolsas são mantidas com recursos institucionais próprios.

A LSB pretende colaborar com o desenvolvimento da iniciação científica por meio de trabalhos acadêmicos desenvolvidos pelas disciplinas dos cursos que oferece, bem como por meio de evento científico que se pretende desenvolver anualmente, onde serão apresentados trabalhos relevantes elaborados pela comunidade acadêmica

Nesse sentido, a LSB preza pela política de apoio à participação dos estudantes em

atividades de iniciação científica e em eventos, disponibilizando serviços de encaminhamento profissional, de apoio pedagógico (orientação acadêmica), de acompanhamento psicopedagógico; facilidades para o acesso às informações do registro acadêmico; programas de nivelamento e acompanhamento de egressos.

Além disso, o discente é estimulado a participar em atividades culturais 44



e eventos científicos (jornadas, seminários, congressos etc.) e são chamados a apresentar um currículo de participação em eventos e congressos até a conclusão do curso.

Cabe ressaltar que, no âmbito da iniciação científica, é dever do aluno frequentar e participar da organização de eventos internos da LSB, como semanas dos cursos e outros eventos promovidos, além de serem incentivados a participar de outros eventos, bem como eventos externos na área de Administração (inclui-se a participação em palestras, workshops, videoconferências, congressos nacionais e internacionais, feiras, seminários, entre outros.), definidos, inclusive, nos regulamentos de atividades complementares. Além do mais, os alunos da Link School of Business serão estimulados pelos docentes e coordenação a desenvolverem trabalhos de valor acadêmico relevante, como forma de incentivo à carreira acadêmica.

O apoio ao discente se dará, inicialmente, pelo programa de nivelamento e bolsas de estudo e vai se estendendo no percurso acadêmico com apoio à participação de eventos, apoio psicopedagógico, intermediação e acompanhamento de estágios não obrigatórios remunerados, acessibilidade metodológica e instrumental, divulgação de trabalhos e produções dos alunos, bolsas de trabalho etc. Além disso, os melhores trabalhos acadêmicos desenvolvidos serão editados na revista acadêmica da instituição que será criada com o objetivo de divulgar os trabalhos realizados ao longo dos períodos.

Através de ações comprovadamente exitosas ou inovadoras, o apoio ao discente também contemplará ações de acolhimento e permanência, sendo que esses estímulos à permanência se constituem parte integrante das políticas institucionais. Tais ações e programas estão relacionados ao princípio da articulação entre ensino, pesquisa e extensão, estarão vinculados ao projeto pedagógico dos cursos, e são acompanhados e avaliados institucionalmente.

4.1.4 Política de Extensão

A LSB entende a importância da extensão como função relevante no processo de formação, uma vez que coloca o acadêmico em contato com a realidade em que vive, exigindo uma relação de superação do senso comum, no



sentido de mostrar a responsabilidade social da instituição e dele próprio, enquanto profissional e cidadão.

As ações extensionistas da LSB são instrumento de exercício de sua responsabilidade social, na medida em que a última refere-se às ações da instituição (com ou sem parceria) que contribuem para uma sociedade mais justa e sustentável. Assim, extensão e responsabilidade social caminham juntas e são desenvolvidas por meio de trabalhos, ações, atividades, projetos e programas desenvolvidos com e para a comunidade, objetivando a inclusão social, o desenvolvimento econômico, a melhoria da qualidade de vida, da infraestrutura urbana/local e a inovação social.

Sendo assim, as ações de extensão têm papel crucial ao estabelecer uma ligação mais forte entre a instituição e a comunidade empresarial, visando não apenas enriquecer a experiência dos estudantes, mas também contribuir para o desenvolvimento econômico local e regional, promovendo o espírito empreendedor e oferecendo suporte prático aos empreendedores e pequenos empresários da região.

A seguir estão as propostas de ações de extensão na LSB:

- Cursos e Workshops para Empreendedores Iniciantes: cursos de curta duração ou workshops que abordam tópicos fundamentais para empreendedores, como planejamento de negócios, marketing, finanças e gestão de equipe. Isso pode ser uma excelente maneira de alcançar empreendedores iniciantes e fornecer-lhes conhecimentos práticos.
- Consultorias Empresariais: programa de consultoria empresarial onde os estudantes, orientados por professores, oferecem orientação personalizada a empreendedores locais, proporcionando aos alunos a oportunidade de aplicar seus conhecimentos em situações do mundo real.
- Incubadora de Empresas: espaço de coworking que apoia startups locais, fornecendo-lhes recursos, orientação e acesso a uma rede de contatos, ajudando a fomentar o crescimento da cultura empreendedora na região.

- Eventos de Networking: eventos, conferências e painéis com empresários de sucesso e especialistas do setor que não só fornecem informações valiosas, mas também criam oportunidades para networking entre estudantes, professores e empresários.
- Feiras de Empreendedorismo: onde os alunos possam apresentar seus projetos e ideias de negócios para a comunidade e receber feedback construtivo, estimulando a criatividade e a inovação entre os estudantes. 46



- Programas de Mentoria: alunos mais experientes orientam e aconselham estudantes que estão interessados em empreendedorismo, fomentando o compartilhamento de conhecimentos e experiências práticas.
- Competições de Planos de Negócios: onde os estudantes possam desenvolver e apresentar suas ideias para uma banca de jurados, incentivando o pensamento empreendedor e oferecendo prêmios para projetos promissores.
- Parcerias com Empresas Locais: Estabelecer parcerias com empresas locais para criar oportunidades de estágio, projetos colaborativos ou até mesmo programas de emprego para os alunos. Isso facilita a aplicação prática do conhecimento adquirido em sala de aula.
- Pesquisa Aplicada: Realizar pesquisas aplicadas sobre temas relevantes para o empreendedorismo e compartilhar os resultados com a comunidade empresarial local, oferecendo insights valiosos.

Vale ressaltar que a colaboração entre estudantes, professores e empresários é fundamental para o sucesso das ações de extensão em empreendedorismo. Ao envolver todos os participantes, cria-se um ambiente de aprendizado interativo e significativo que beneficia tanto a instituição acadêmica quanto a comunidade empresarial.

É nesse sentido que as disciplinas *Business Week (I-VI)*, *People Skills (I-VIII)*, *Together we grow*, *Comunicação Efetiva* e *Connecting the Dots* compreendem a curricularização da extensão totalizando 460 horas.

Em especial, as disciplinas *Business Week* fazem parte do programa de internacionalização da LSB por meio dos Link Lodges que foram projetados como espaços formativos sob a forma de extensão, de desenvolvimento de projetos de iniciação científica, de ensino tecnológico e de acolhimento dos estudantes e

professores em ambientes internacionais.

4.1.5 Política de Responsabilidade Social

A Link School of Business existe em cumprimento a sua missão de "Contribuir para a evolução do mundo pela transformação do ser humano através da educação" e observando os valores institucionais, com vistas a aprimorar o

47



cumprimento de sua responsabilidade social e consolidar a sua contribuição no que se refere à inclusão social, ao desenvolvimento socioeconômico, à preservação ambiental e cultural.

Nesse sentido, a LSB vivencia sua missão institucional, desenvolvendo práticas socialmente responsáveis geradas por iniciativa própria e em parceria com diversos atores sociais buscando estimular políticas públicas e beneficiar outros cidadãos.

No desenvolvimento de sua ação educativa preocupa-se com a qualidade da formação dos egressos, qualificando-os para a inclusão no mercado de trabalho, formando profissionais críticos, reflexivos, competentes e autônomos frente às diversas questões éticas e sociais.

As diretrizes relacionadas à responsabilidade social da LSB definem, ainda, ações curriculares comprometidas e voltadas para a promoção da cidadania e dos direitos humanos, com um olhar especial, visando a superação dos preconceitos étnicos raciais e de gênero, junto à comunidade acadêmica.

A LSB ao conceber sua estrutura curricular elege a ética como eixo integrador e transversal na formação universitária, declarando-se contrária aos valores e às práticas sociais que desrespeitem as manifestações culturais. Elege alguns princípios que perpassam pela formação do egresso, quais sejam: o respeito e acolhimento à diversidade, a igualdade de direitos, os valores humanos com vistas à construção de conhecimentos e ao desenvolvimento de capacidades para a participação social efetiva, que se alinha com a sua política de Extensão, que é também uma expressão de sua responsabilidade social, quando socializa Ciência, patrimônio da humanidade, com a sociedade.

Para além de diplomar profissionais tecnicamente preparados, a LSB tem a

pretensão de formar cidadãos aptos a propiciar melhorias significativas às comunidades que se integram, com o desafio de perceber e analisar as relações de modo crítico, inovador e criativo respondendo às exigências do acelerado ritmo da sociedade contemporânea.

Alinhadas às políticas institucionais, as políticas de responsabilidade social são voltadas para o desenvolvimento econômico e social, levando-se em consideração a melhoria das condições de vida da população e as ações de inclusão e empreendedorismo, de maneira que sejam articulados os objetivos e valores da instituição, para uma efetiva promoção de ações inovadoras.

48



4.1.5 Política de Inovação Social e tecnológica

O Brasil situa-se atualmente dentro de um Sistema de Inovação que congrega 3 atores principais, governo, empresas e academia, e considera que o tripé se consolida de forma eficiente, na medida em que os esforços oriundos destes atores não sejam fechados em si mesmos, mas acolham sempre necessidades e pessoas locais, bem como estejam suficientemente abertos a iniciativas também de fora, cuja experiências podem agregar valor.

A inovação social e tecnológica é um tema amplo e envolve múltiplas áreas de conhecimento e a compreensão de tal construto agrega estudos de economia, administração, gestão do conhecimento, sociologia, assistência social, psicologia, entre outros. Essa característica transversal faz com que a inovação social seja estudada por diversas áreas, contudo o foco desta política é a atuação da LSB para potencializar as inovações sociais e tecnológicas.

Vale ressaltar que o objetivo desta política não se debruça apenas nas inovações na área de educação, como por exemplo, novas práticas pedagógicas, novas tecnologias para apoiar o ensino, mudanças na gestão acadêmica, dentre outras. Consideram-se todos os recursos de uma instituição de ensino (infraestrutura, pessoas, processos, conhecimento e cultura) tanto nas atividades fins como o ensino e a extensão, quanto nas operações meio, ligadas à administração acadêmica, com o propósito de fomentar inovações sociais para além do ambiente institucional e em qualquer área.

O termo inovação está relacionado ao desenvolvimento econômico e ao ganho de competitividade das organizações no mercado há décadas. E hoje, inovar,

seja por meio de novos produtos, serviços, processos ou novas formas de gestão, é uma das principais estratégias/vantagens competitivas das empresas para sobreviver e crescer. A capacidade de uma organização inovar constantemente é o fator mais relevante na nova economia mundial.

Inovação social e tecnológica é um modo de criar novas e mais efetivas respostas aos desafios enfrentados pelo mundo hoje. É um campo em que não há limites, que pode ser desenvolvido em todos os setores, público, sem fins lucrativos e privado, e no qual as iniciativas mais efetivas ocorrem quando existe colaboração entre os diferentes setores, as partes interessadas e os beneficiários. Inovação social é uma nova ideia ou uma ideia melhorada que, simultaneamente, atende às 49



necessidades sociais e cria novas relações sociais. É um fenômeno capaz de elevar a capacidade de agir da sociedade.

Nos últimos anos, a inovação social e tecnológica vem conquistando espaço por ter essa capacidade e por outras razões: as ferramentas clássicas de políticas governamentais e as soluções dadas pelo mercado provaram ser insuficientes para suprir as desigualdades sociais, as questões da sustentabilidade e os problemas de mudanças climáticas. A sociedade civil por si só não possui os recursos necessários para lidar com problemas complexos em larga escala, e os custos para ultrapassar os desafios sociais se elevam. A inovação social e tecnológica surge então como um meio alternativo e acessível de mudança que une todos em prol de melhorias sociais.

Contudo, ainda que a inovação social e tecnológica seja uma alternativa para os problemas sociais e para a crescente preocupação com as falhas do mercado que geram desigualdades, os estudos sobre o tema não representam parcela significativa das pesquisas acadêmicas, e o conjunto de abordagens, metodologias e práticas ainda não se constitui num corpo consolidado de conhecimentos. Outra barreira para a consolidação de um entendimento único sobre inovação social e tecnológica advém do fato que a temática ter obtido espaço nas discussões e nas publicações nos mais variados âmbitos. Isto é, essa difusão que alcança as mais diversas disciplinas como sociologia, administração, economia, serviço social e ciências políticas torna difícil o estabelecimento de um conceito único e claro para tal temática.

A LSB tem como objetivos desta política:

- Fazer algo bom para/na sociedade: a ideia de que a inovação pode ser utilizada como forma de superar os desafios da sociedade, que pode ser instrumento para beneficiar determinados grupos e melhorar o bem-estar dos indivíduos. Uma inovação social compreende novas ideias que simultaneamente atendam necessidades sociais e criem novas relações.
- Mudar práticas e/ou estruturas sociais: inovação social está relacionada com mudança na prática social. Assim, inovações sociais são novos arranjos que mudam as práticas existentes e melhoram as condições sociais.
- Contribuir para o desenvolvimento urbano e da comunidade: mudança de atitudes e da instituição com o intuito de contornar práticas que fortalecem e preservam situações de exclusão social.

50



- Reorganizar processos de trabalho: deixar de lado a sociedade como um todo para tratar de inovação social dentro de uma organização. Segundo os autores, esse tipo de inovação social é chamado de workplace innovation.
- Imbuir inovações tecnológicas com significado cultural e relevância: considerar que uma invenção tecnológica não se sustenta sozinha como uma inovação bem-sucedida; é preciso que esteja inserida em um contexto cultural e nele seja significativa. A inovação social aconteceria no momento em que a inovação tecnológica ganha significado no sistema social e é aceita por ele.
- Fazer mudanças na área de trabalho social: inovação social como uma mudança conduzida por meio de processo guiado que teria a participação dos beneficiários a fim de transformar as estruturas de ação existentes e as condições no sistema social.
- Inovar por meio da conectividade digital: o entendimento mais recente de inovação social e está intimamente ligada ao mundo digital. Em relação à inovação social através das redes sociais, como o Facebook, são desenvolvidas durante o próprio processo de geração de inovação empresarial (geração, protótipo, implementação comercial e interação contínua). O processo social que apoia o processo de inovação inclui *crowdsourcing*, possibilidade de *feedback*, colaboração para o desenvolvimento de protótipos e persuasão dos usuários da rede social para

utilizarem a inovação.

Principais diretrizes para a execução da metodologia de Inovação Social: • Trabalhar IS nos cursos como atividade curricular, com ações junto à comunidade;

- Criar/aprimorar uma disciplina oferecida a diversas áreas que envolva o trabalho de campo e intervenção direta com a comunidade;
- Criar, aprimorar linhas de pós-graduação com viés social; • Criar um prêmio de inovação social para as atividades e projetos de ensino, pesquisa e extensão que gerem mudanças positivas na sociedade; • Fomentar o desenvolvimento de iniciativas sociais por meio de editais; pontuar aqueles que preveem equipes multidisciplinares e parceiros externos;

51



- Trabalhar aspectos comportamentais, "egos", disputas que segregam os professores, estimular o trabalho em grupo;
- Trabalhar IS no planejamento estratégico da instituição;
- Pesquisas devem evidenciar onde se desenvolve inovação social; • Ações de extensão devem explicitar as atividades de inovação social desenvolvidas;
- Flexibilizar e incentivar a compra/contratação de serviços de empresas sociais e daquelas que usam meios sustentáveis;
- Fomentar parcerias com empresas sociais para a realização de projetos de pesquisa e extensão;
- Rever critérios de avaliação dos colaboradores (plano de carreira deve valorizar quem faz inovação social);
- Capacitar os educadores e alunos para atuarem com inovação social;
- Garantir a construção coletiva dos marcos legais institucionais; • Criar grupos de formação de vivência e troca de papéis;
- Criar um centro/núcleo de inovação social e tecnológica para planejar e executar estratégias, metas e ações ligadas à inovação social; • Viabilizar laboratórios abertos de produção do conhecimento nos quais qualquer pessoa possa repassar seus conhecimentos (inclusive atores externos à LSB);
- Estimular a participação em iniciativas existentes na região. Inserir no planejamento do IES a participação dos colaboradores da Link School of

Business em eventos da comunidade externa para conhecer a realidade local;

- Levantar as potencialidades - mapear o que é produzido pela IES para saber o que oferecer para a sociedade;
- Articular com as lideranças comunitárias, diminuir os medos por parte das comunidades;
- Estimular o desenvolvimento de trabalhos de conclusão de curso para a solução das demandas locais e regionais;
- Criar um banco de talentos e saberes, em especial aqueles que não estão diretamente ligados ao cargo desempenhado pelo profissional;
- Viabilizar e articular ações em grupo envolvendo diferentes cargos e perfis (alunos, professores, pessoal administrativo etc.);

52



- Marketing: divulgar amplamente as iniciativas de inovação social desenvolvidas dentro e fora da instituição para inspirar, sensibilizar as pessoas e compartilhar conhecimentos;
- Melhorar a comunicação/integração entre o ensino, a pesquisa e a extensão;
- Participação dos colaboradores e alunos em grupos externos de discussão sobre problemas sociais (fóruns, conselhos, associações, movimentos sociais etc.);
- Elaborar/atualizar regimentos, regras e documentos oficiais que explicitem estratégias as quais potencializem o desenvolvimento de inovações sociais;
- Criar uma base de demandas sociais e de soluções sociais já desenvolvidas;
- Criar um programa/ações de apoio a ideias inovadoras de impacto social positivo, com capacitação, fomento e assessoria para desenvolver, integrar e aplicar as ideias na comunidade;
- Criar eventos online de integração das atividades de ensino, pesquisa e extensão com a participação ativa da comunidade, por meio de espaços de intervenção, oficinas, mostras culturais.

4.2 OBJETIVOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O Curso de Graduação em Administração da LSB defende a proposta de

oferecer um currículo pleno na formação de profissionais generalistas com atuação em equipe multidisciplinar de acordo com o preconizado nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs). O curso de Administração da LSB também tem a perspectiva de atrelar a formação da pessoa humana de forma integral e o desenvolvimento de sua qualidade de vida, construindo uma consciência crítico-criativa de acordo com as demandas sociais e busca dar um tratamento responsável, manifestando aí os aspectos educativos, além de colaborar para a promoção de acessibilidade ao formando, nas instituições ou espaços em que o profissional for solicitado a trabalhar, na iniciativa pública ou privada.

4.2.1. Objetivo Geral

O curso de Administração da LSB tem por objetivo: formar administradores

53



capazes de otimizar os resultados organizacionais e transformar a realidade social a partir da construção de uma visão estratégica e do desenvolvimento de um comportamento empreendedor, visando atender demandas e propor soluções criativas diante dos desafios apresentados pela sociedade e pelas organizações privadas e públicas.

Formar administradores com capacidade empreendedora, comprometidos com valores éticos e sociais, de maneira flexível compatível com o perfil do curso, com inovação e liderança sendo capazes de desenvolver habilidades e competências gerenciais e negócios autossustentáveis, criando produtos e serviços inovadores, visando à elevação das condições de vida na sociedade e no meio empresarial como um todo.

4.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do currículo de Administração da LSB são: I - Integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de gestão de negócios, marketing, de operações e organização de acordo com os objetivos do desenvolvimento sustentável e da Agenda 2030 da ONU nas dimensões sociais, ambientais, econômicas e culturais.

II - Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica - compreender o

ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a inter-relação entre as partes e os impactos ao longo do tempo. Analisar problemas e oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira);

III - Analisar e resolver problemas, analisar evidências disponíveis, diagnosticar causas prováveis e elaborar recomendações de soluções e suas métricas de sucesso passíveis de testes;

IV - Aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão.

V - Ter prontidão tecnológica e pensamento tecnológico na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades.

VI - Gerenciar recursos na vida pessoal e na formação acadêmica.

54



VII - Ter relacionamento interpessoal que facilite o trabalho em equipe e a efetiva gestão de conflitos.

VIII - Comunicar-se de forma eficaz, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;

IX - Aprender de forma autônoma - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

X - Formar empreendedores éticos, criativos e inovadores com visão de mundo internacionalizado e globalizado, aptos a tomar decisões a partir da compreensão das condições socioambientais, políticas, econômicas e culturais que interferem no gerenciamento organizacional;

XI - Disseminar a cultura empreendedora, visando à identificação de oportunidades e à implementação de projetos e negócios;

XII - Construir percepções de modelos de gestão cada vez mais criativos e inovadores correlatos às ferramentas virtuais e suas respectivas utilizações; XII - Propiciar aos alunos a vivência de valores e atitudes de respeito à diversidade de pessoas e grupos nos aspectos econômico, social e cultural; XIV - Ampliar a fluência digital do aluno em mídia de crescentemente exigida em programas de educação

corporativa nas empresas.

XV - Promover atividades de ensino, pesquisa e extensão em perspectiva interdisciplinar e que resultem em profissionais capazes de conceber e implementar projetos e processos de organização e reorganização administrativas, de planejamento e melhoria de desempenho, incluindo as áreas de finanças, recursos humanos, sistemas de informação, produção e marketing em organizações produtoras de bens e de prestação de serviços, de todos os portes e em todos os segmentos.

Tais objetivos refletem o processo didático-pedagógico, concebido e ofertado segundo a demanda do mercado (local e regional), apresentando conteúdos verticalizados, organização curricular interdisciplinar, flexível, incluindo práticas emergentes no campo do conhecimento relacionado ao curso. Contextualizado em conformidade com a necessidade prática profissional da região de São Paulo e com a base científica e tecnológica, o curso deve garantir, em seu término, um profissional envolvido com:

55



- A responsabilidade social, a justiça e a ética profissional;
- A formação humanística e a visão global para compreender o meio onde está inserido e para tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- A formação técnica e científica para atuar no mercado e desenvolver atividades específicas da prática profissional;
- A compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional; ● A preparação para ser um agente transformador no meio profissional em que atua;
- O domínio da comunicação interpessoal;
- A capacidade para levantar, analisar e criticar documentos;
- A independência e a curiosidade intelectuais;
- A capacidade de trabalhar em equipe;
- A autonomia profissional e intelectual;
- A aptidão para superar os desafios das rápidas transformações da sociedade, do mercado e das condições do exercício profissional; ● A adaptação às novas e emergentes demandas do mercado em consonância com a competência teórico-prática;

- A competência intelectual que reflita a heterogeneidade das demandas sociais;
- A formação de uma consciência cultural compromissada com a preservação do meio ambiente e com sua sustentabilidade.

Dessa maneira, os objetivos do Curso de Administração estão implementados considerando o perfil profissional do egresso, o contexto educacional, as características locais e regionais de São Paulo, a estrutura curricular, bem como novas práticas emergentes no campo do conhecimento relacionado ao curso.

4.2.3. Relação dos objetivos do curso com o perfil do egresso

Os objetivos do curso foram traçados para responder às características locorregionais e globais, incluindo a proposição de novas práticas na área do curso e estabelecimento de competências profissionais relacionadas ao perfil do egresso,

56



que foi concebido em consonância com os objetivos do curso e o dispositivo legal, descritos nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação de Administração.

A globalização é um fenômeno que se evidencia no mundo dos negócios de maneira inevitável, pois com os cantos opostos do globo mais conectados do que nunca, a informação viaja muito mais rápido. Como consequência, o que era novidade no início da semana, já não conserva esse rótulo na sexta-feira. Assim, surge a necessidade de um curso que tenha seus objetivos de formação direcionados a um egresso que se sobressaia ao que é básico na gestão de organizações. Esse profissional deve estar disposto a ousar em suas decisões para se manter relevante no mercado e frente à sua concorrência.

Os objetivos do curso foram pensados frente ao perfil do egresso, onde diversos fatores formam esse profissional do futuro. A automatização – e, principalmente, a informatização – dos processos de produção nos últimos anos criou máquinas capazes de substituir o trabalho humano com perfeição, levando muitos ao desemprego ou realocação em posições menos nobres. Essa é a realidade, já bastante clara, contra a qual não se pode lutar, mas se adaptar. Será

justamente a capacidade de adaptação uma das habilidades mais requisitadas para os profissionais do futuro.

No outro lado dessa mesma moeda, novas mudanças organizacionais reduzem cada vez mais os cargos de chefia, enxugando a pirâmide organizacional para proporcionar um ambiente mais próximo da autogestão, com maior liberdade para os colaboradores.

O objetivo final das empresas modernas tem sido alcançar um modelo com o máximo de autonomia e o mínimo de intervenção humana possível. E esse novo quadro organizacional demanda também uma nova postura do indivíduo no mercado de trabalho.

Assim, o perfil do administrador do futuro é de um profissional que seja cada vez menos estritamente técnico e cada vez mais voltado ao processo de interpretação, adaptação e transformação nas situações-problema.

As DCNs/2021, no seu art. 3º, inciso V, diz que o administrador precisa estar em um estágio de ter prontidão tecnológica e pensamento computacional. Sendo assim, um dos pontos discutidos pelo NDE na definição dos objetivos do curso em comparativo com o perfil do egresso e o contexto educacional é o papel do 57



aprendizado na manutenção da vantagem competitiva das empresas. O núcleo estruturante traçou, então, algumas diferenças na forma de apreender conhecimento entre o administrador do passado e o do futuro.

Enquanto, no passado, o processo de aprendizado aparecia de forma mais passiva, o administrador do terceiro milênio procura aprender de forma deliberada e constante e não mais só quando está em sala de aula. Um maior senso de responsabilidade em relação à sua carreira faz com que ele assuma a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento, percebendo como o aprendizado afeta os negócios e decidindo, intencionalmente, o que precisa aprender, conforme art. 3º, inciso IX das DCNs/2021.

É importante destacar que, mesmo que se viva hoje em um contexto de globalização e mudanças aceleradas, a educação formal continua tendo seu espaço e importância e, principalmente, é só através da educação formal em administração que o profissional pode se permitir inovar em suas ações. Acreditamos que somente com a solidificação de um processo de ensino-aprendizagem pleno é que o egresso poderá desfrutar de uma flexibilidade e interdisciplinaridade com outras áreas do

saber.

Mais do que nunca, o nosso perfil do egresso demanda uma educação que foque seus esforços em uma formação empreendedora, capaz de desenvolver competências sólidas de liderança, trabalho em equipe, hábil em relacionamento interpessoal (art. 3º, inciso VII das DCNs/2021), em inovação, networking, entre outras competências tão ou mais valorizadas pelo mercado de trabalho.

4.2.4. Relação dos objetivos do curso com a estrutura curricular

A proposição curricular desse Curso está coerente com os objetivos do curso, por meio da estruturação dos conteúdos das unidades de estudo, da estrutura das atividades acadêmicas curriculares propostas (aulas, atividades práticas supervisionadas/estágios, atividades complementares, etc.) e da metodologia de ensino.

As atividades acadêmicas curriculares são, quanto à sua natureza, obrigatórias ou optativas. Atividades acadêmicas curriculares optativas são aquelas cujo objetivo é completar, ampliar, aprofundar ou atualizar a formação do aluno.

O currículo desse Curso também expressa o compromisso da LSB com a 58



região onde está inserida e o contexto global. Direciona a formação de profissionais integrados com a realidade local e a qualificação voltada para o aproveitamento das potencialidades socioeconômicas e culturais, de modo a tornar os profissionais instrumentos do desenvolvimento regional e global, inexoravelmente.

A visão crítica, empreendedora, inovadora e humanística da realidade social, trabalhada ao longo de todo o curso, insere no aluno, por meio da conjugação da teoria à prática, uma perspectiva pluralista da prática das disciplinas e das atividades acadêmicas previstas para o curso.

Importante constar que se buscou estabelecer uma relação entre os objetivos do curso com as disciplinas aplicadas. Nesse sentido, a tabela abaixo traz em seu conteúdo não apenas a descrição dos objetivos do curso, estes já elencados anteriormente, mas principalmente a sua relação com as disciplinas do curso.

1. Formar Administradores comprometidos com a realidade	Together We Grow
	Creating New Venture

socioeconômica, política e cultural da comunidade onde atua e com o contexto global.	Business Week I, II, III, IV, V e VI
	Eletiva X: Negócios no esporte
2. Potencializar a utilização de recursos da Tecnologia da Informação e Comunicação na vivência de sua profissão.	Tecnologia I
	Tecnologia II e III
	Eletiva V: Data Science para negócios
3. Formar administradores hábeis em relacionamentos interpessoais.	People Skills I, II, III e IV
	Gente e Gestão I
	Comunicação efetiva
	Connecting The Dots
4. Formar administradores éticos, criativos e inovadores com visão de mundo internacionalizado e globalizado, aptos a tomar decisões a partir da compreensão das condições socioambientais, políticas, econômicas e culturais que interferem no gerenciamento organizacional.	Estratégia I e II
	Legal I
	Management II



5. Promover atividades de ensino, pesquisa e extensão em perspectiva interdisciplinar e que resultem em profissionais capazes de conceber e implementar projetos e processos de organização e reorganização administrativas, de planejamento e melhoria de desempenho, incluindo as áreas de finanças, recursos humanos, sistemas de informação, produção e marketing em organizações produtoras de bens e de prestação de serviços, de todos os portes e em todos os segmentos, sob a ótica de soluções de problemas, simulados ou realisticamente.	Finanças I
	Management I
	Finanças II e III
	Marketing I
	Gente e Gestão II
6. Oportunizar a construção de percepções de modelos de gestão cada vez mais criativos e inovadores	New Venture
	Operações II

correlatos às ferramentas virtuais e suas respectivas utilizações.	Estratégia IV
7. Incentivar a adoção de estratégias que possam impactar positivamente no desenvolvimento sustentável local e global.	Estratégia V
	Sustentabilidade e ESG
	Finanças V
8. Propiciar aos alunos a vivência de valores e atitudes de respeito à diversidade de pessoas e grupos nos aspectos econômico, social e cultural.	Marketing III
	People Skills V
	Eletiva III: Agronegócios
9. Promover a análise do ambiente, e a modelagem dos processos com base em cenários, estabelecendo a inter-relação entre as partes e os impactos ao longo do tempo.	Estratégia IV
	Management IV
	People Skills VI
	Operações I
10. Oportunizar problemas e a abordagem deles com técnicas (analíticas e quantitativas) e a identificação das oportunidades sob diferentes dimensões (humana, social, política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira).	Vendas I
	Finanças IV
	Legal III
	Eletiva IV: Compliance e integridade nos negócios
11. Promover o estabelecimento de objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado.	Estratégia III
	Vendas II
	People Skills VII
	Eletiva I: Wealth management
	Eletiva XI: Real Estate



12. Ampliar a fluência digital do aluno em mídia de crescentemente exigida em programas de educação corporativa nas empresas.	Marketing I e II
	Growth
	Eletiva: Marketing Digital
	Eletiva: Fashion Marketing
	People Skills VIII

4.2.5. Relação dos objetivos do curso com o contexto educacional

O contexto educacional da Link School of Business leva em consideração a estrutura física, o ambiente, o currículo, os profissionais que estão atuando do mercado, a região onde a instituição se insere, a comunidade e a realidade estudantil.

Um dos pontos relevantes levantados ao se analisar o contexto educacional revelou a necessidade tecnológica do profissional de Administração frente a uma nova configuração do mundo do trabalho. Isso porque novas tecnologias demandam também novos profissionais, capazes de operá-las e otimizá-las para extrair dali o máximo de produtividade possível e celeridade no trato com as expectativas de mercado. Para a definição dos objetivos houve uma análise detalhada sobre quais são os pontos de interdisciplinaridade que devem ser levados em consideração. Voltado principalmente para a inovação, o curso para ser inovador deve visar os conhecimentos que estão espalhados entre as áreas de tecnologia, compliance, dados, experiência, qualidade de vida e saúde.

4.2.6. Definição dos objetivos do curso frente às características locais

O Núcleo Docente Estruturante utilizou a contextualização regional do curso para definir situações comuns, que se exige do egresso do curso de Administração para atuar na região onde trabalha. Entretanto, um dos principais efeitos do mundo globalizado é o encurtamento das distâncias geográficas que coloca todas as pessoas e empresas à distância de um clique. Levando isso em consideração, o mercado de trabalho paulista percebe como essencial que a formação do administrador tenha como fundamento de seus objetivos a consciência de uma aldeia virtual. Se, no presente, já é importante ter uma presença significativa na



aldeia virtual que é a internet, no futuro, essa necessidade fica ainda mais evidente. Foi-se o tempo em que as transações financeiras feitas do outro lado do oceano não

importavam. Não só importam, como devem sempre estar no radar do administrador, já que têm o potencial de impactar positiva ou negativamente na saúde da empresa.

A globalização efetivou uma mudança social nas organizações, colocando pessoas de culturas muito diferentes para trabalharem juntas. Isto é uma determinante, que demanda o atributo do perfil do profissional, de ser capaz de lidar com diferenças culturais de pessoas e exercer gestão multicultural.

Nesse contexto, o curso de Administração deve ter seus objetivos voltados a desenvolver em seu egresso a consciência de que precisamos ter atenção constante em todos os fatores sociais, políticos e econômicos que podem influenciar nos negócios, seja em esfera municipal, estadual, nacional ou mundial. Por isso, é essencial que o administrador do futuro pense globalmente para agir localmente.

Outro aspecto do mercado de trabalho paulista é o fato de ser cada vez mais raro encontrar casos de pessoas que ficam por muitos anos trabalhando em uma mesma empresa e, assim, o mercado de trabalho paulista se tornou mais competitivo, os processos seletivos mais difíceis e o profissional também se tornou mais exigente com as empresas.

Desse modo, o fundamento para os objetivos de um curso é que ele proporcione conhecimento e vivência que permita ao seu egresso investir em estratégias oriundas de visão sistêmica para a empresa, apresentando os valores da organização e reconhecendo a contribuição de cada colaborador. É preciso fazer com que cada profissional se sinta pertencendo àquele espaço para que, assim, possa se dedicar com totalidade e propósito à sua função.

Nesse sentido, é importante para um curso desenvolver em seu egresso a consciência de que no mercado dos executivos paulistas há uma premissa administrativa: não espere o funcionário se adaptar. Pelo contrário, o gestor do futuro deve criar formas de compreender e adaptar os funcionários, e não esperar que somente eles se adaptem à cultura organizacional da empresa. Oferecer benefícios na empresa, como espaços de descanso, refeições inclusas, metas bem estabelecidas e até o trabalho remoto de casa são formas de manter a equipe motivada, produtiva e engajada.

Dessa forma, para o bem e para o mal, São Paulo mostra suas 62



especificidades regionais, ora adiantando-se, ora resistindo às propostas e projetos no âmbito nacional, impondo, à interpretação do desenvolvimento da nas terras

4.3 PERFIL DO EGRESSO

O Curso de Administração da Link School of Business destina-se a formar profissionais com sólida formação básica, humanística e cultural, capazes de compreender o contexto da administração de modo integrado, sistêmico e estratégico, como também suas relações com o ambiente externo. A LSB deverá assegurar a seu egresso uma formação generalista, para que ele esteja apto a atuar em todos os níveis da área da administração, com uma visão ampla e global, respeitando os princípios éticos/bioéticos, morais e culturais do indivíduo e da profissão de Administrador, com o objetivo de desenvolver padrões qualitativos na sua vida profissional, com foco na formação de empreendedores.

O egresso deve estar habilitado a atuar nas organizações e a empreender seu próprio negócio, evidenciando condições para:

- C1 - Atuar de maneira proativa em diferentes contextos organizacionais, fazendo escolhas consistentes, antevendo situações e antecipando soluções. (proatividade)
- C2 - Analisar contextos complexos e tomar decisões alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. (raciocínio lógico)
- C3 - Exercitar comportamento empreendedor, a criatividade e a inovação na viabilização de projetos e novos negócios. (criatividade)
- C4 - Estar atento às forças econômicas, legais e regulatórias, políticas, sociais, técnicas, ambientais e competitivas (local, regional, global) que afetam os negócios. (curiosidade)
- C5 - Contribuir efetivamente nas decisões e desempenho organizacionais pela análise dos contextos e de suas implicações (pensamento crítico)
- C6 - Propor soluções para os problemas da organização, a partir de conhecimentos técnicos, teóricos, metodológicos e tecnológicos. (Resolução de problemas)
- C7 - Comunicar-se de modo criativo, eficiente e não-violento em diferentes contextos organizacionais e sociais. (Comunicação)



- C8 - Conduzir o negócio de acordo com a complexidade da situação

apresentada, adaptando-se e propondo adequações segundo as necessidades do contexto organizacional. (Resiliência)

- C9 - Trabalhar em equipe, usando a gestão emocional, com foco no planejamento executivo, com empatia, autoconhecimento, autocontrole, conhecimento e gestão de pessoas. (Trabalho em equipe)
- C10 - Liderar equipes multidisciplinares na busca por soluções eficazes na condução do negócio. (Liderança)

Ao final de sua trajetória como acadêmico, o egresso da LSB deverá ser capaz de demonstrar um envolvimento importante no quadro de mudanças sociais, com ética indispensável do exercício profissional e de cidadania, e competência técnica que o rigor científico exige.

Com relação aos conhecimentos, pretende-se que o educando saiba que a carreira moderna requer dedicação, equilíbrio e habilidade. Espera-se que o egresso possa exercer suas responsabilidades com o expressivo domínio das funções, atitudes que são primadas pela missão da LSB no que tange ao comprometimento da instituição com o projeto nacional de desenvolvimento e do bem-estar social.

Espera-se, ainda, que o egresso do curso esteja preparado para o exercício pleno da sua profissão, inclusive na consciência e relação de classe profissional, da vida acadêmica e político-cultural, a partir de uma noção de cidadania, à ética e ao desenvolvimento regional e nacional.

Em síntese, o egresso do curso da LSB deverá ser capaz de atuar com uma consistente formação nas diferentes áreas de conhecimentos afins e correspondentes, dotado de capacidade de compreender questões técnicas, científicas e sociais, econômicas e financeiras, apto a adaptar-se às transformações globais e regionais. Sendo assim, através de práticas inovadoras haverá um planejamento para a ampliação dos conhecimentos, em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho.

A LSB preocupa-se com a formação de profissionais com alto grau de precisão técnica, sem esquecer, todavia, das competências crítico-reflexivas, voltadas para o desenvolvimento multidisciplinar, como forma de estabelecer uma intercomunicação entre profissionais das mais diversas áreas, bem como formar não



apenas o profissional, mas a pessoa humana, que assume uma responsabilidade social em um projeto social emancipatório.

O perfil desejado embasa-se em uma sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise e articulação de conceitos e argumentos, aliada a uma postura reflexiva e visão crítica, que fomente a capacidade de trabalho em equipe, favoreça a aptidão para a aprendizagem autônoma e dinâmica, além da qualificação para a vida, o trabalho e o desenvolvimento da cidadania.

Desse modo, o perfil profissional do egresso da LSB está de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso, estando expressas as competências a serem desenvolvidas pelo discente. Para sua efetividade, está articulado com as necessidades locais e regionais de São Paulo e região, sendo o perfil passível de ser ampliado em função de novas demandas apresentadas pelo mundo do trabalho.

4.3.1 Competências chave

Dentre as várias competências desejáveis, destacamos as atitudes mais valorizadas no campo profissional, intensamente trabalhadas na Instituição: a) Iniciativa;

- b) Criatividade;
- c) Inovação;
- d) Determinação;
- e) Vontade política;
- f) Abertura às mudanças;
- g) Adaptabilidade a diferentes modelos organizacionais sempre marcados por percepções de um mundo internacional e globalizado;
- h) Habilidades de comunicação e negociação;
- i) Expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- j) Competência lógica e quantitativa;
- k) Raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nos fenômenos produtivos, administrativos e de controle;
- l) Competência racional e estratégica;



- m) Capacidade de reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer o processo de tomada de decisão; e
- n) Competência em consultoria e projetos.

4.3.2 Desenvolvimento das competências

A LSB, pelo seu curso de Administração além de atender à Legislação e às DCNs, considera importante, também, o desenvolvimento de outras competências e habilidades:

- Competência Empreendedora: concepção da criação de uma empresa, unidade de negócio, produto ou serviço.
- Competências específicas nas áreas profissionais de atuação do Administrador: geral compreensão do desenvolvimento histórico da Administração, das leis que regulam a atuação na sociedade, do contexto e das perspectivas da economia e sua internacionalização e do suporte e potencialidades tecnológicas;
- Marketing: aplicação dos conceitos de segmentação, posicionamento e colocação no mercado, do composto do marketing: produto, preço, promoção e distribuição, com forte orientação estratégica;
- Recursos Humanos: conhecimento dos diversos subsistemas da área: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, entre outros, além das diferentes práticas estratégicas adotadas pelas empresas;
- Finanças: domínio dos conceitos relativos à análise de investimentos e tomada de decisão diante de um dado contexto empresarial e cenário econômico-financeiro;
- Produção: compreensão crítica da escolha de uma dada tecnologia e planejamento de produção adotado, pautado em ganhos de produtividade e qualidade;
 - Competência Gestora: que reúne a visão integrada das competências descritas anteriormente, permitindo a análise da viabilidade de produção e/ou



- Habilidade para o autoestudo: inerente ao estudo e importante numa perspectiva de educação continuada exigida pela sociedade.

4.3.3 Integração teoria e prática

O mercado de trabalho para o Administrador é amplo, possibilitando a atuação em organizações públicas e privadas nos segmentos industriais, serviços e comércio. Nessas organizações, o profissional pode praticar as habilidades e competências desenvolvidas no decorrer de sua formação profissional. Assim, o Administrador pode atuar como: Gestor de recursos materiais, financeiros ou humanos e de organizações jurídicas. Além disso, é missão base do Administrador, ser capaz de atuar em diversos níveis, como na supervisão de uma equipe, gerência de um departamento, administração de uma empresa, ou CEO de uma multinacional.

O Bacharel em Administração é peça fundamental para a definição da estratégia do negócio, gerenciamento das ações de marketing, das atividades de logística e vendas. Seus conhecimentos e habilidades são fundamentais para companhias de segmentos variados, sejam elas públicas, privadas ou sem fins lucrativos, além disso, possui um perfil extremamente versátil, sendo uma peça importante em setores e departamentos diversos. Veja abaixo alguns exemplos:

- a) **Gestão Empresarial:** gerir as funções interdepartamentais de uma entidade, abrangendo a organização estratégica, financeira, material, e de recursos humanos. Administrar os orçamentos, custos e projeções, se valendo da auditoria interna.
- b) **Recursos Humanos:** se o administrador for direcionado para o departamento de recursos humanos, pode funcionar gerindo o relacionamento da organização com os colaboradores e sindicatos, além de coordenar os processos de admissão, treinamento, benefícios, planos de carreira e gestão de conflitos, por exemplo.
- c) **Departamento de Compras:** administra fornecedores, controla orçamentos, controla estoques, pesquisa preços, negocia preços, define as compras de produtos e equipamentos diversos.
- d) **Marketing, Publicidade e Vendas:** planejamento e gestão de ações variadas



supervisão de equipe para vendas, definição de metas e estratégias de negociação com clientes.

- e) Departamento Financeiro: administração dos recebimentos e pagamentos, recolhimento de impostos e departamento de cobrança. Organiza e coordena os procedimentos financeiros, gerindo o patrimônio, análise de orçamentos, capital de giro e fluxo de caixa.
- f) Setor Industrial: responsável pelo controle de qualidade, controle de estoque, gestão das rotinas da linha de produção, administra o processo produtivo e a logística para distribuição do produto.
- g) Setor Hoteleiro: administração de hotéis, motéis, pousadas, parques temáticos e afins. Supervisiona o funcionamento de toda a logística do estabelecimento, incluindo os serviços, a manutenção, as reservas e a limpeza.
- h) Setor Hospitalar: gestão dos processos administrativos de hospitais, prontos-socorros, empresas de convênio médico ou seguro-saúde, sendo o responsável por todos os procedimentos necessários para o funcionamento da organização.
- i) Terceiro Setor: administrar as operações de ONGs e OSCIPs, gerindo a captação de recursos e suas aplicações em projetos ambientais, profissionalizantes, educacionais ou comunitários.
- j) Comércio Exterior: administração de procedimentos relacionados a negociações diversas com empresas no exterior, como compra, venda, fusão e outros.

4.3.4 Revisão do Perfil do Egresso

No Curso de Administração da Link School of Business mecanismos de revisão sistemática do perfil do egresso são realizados pelo NDE, a partir da percepção do Colegiado de curso e do coordenador de curso.

O NDE, por sua atribuição inata, fará acompanhamento de todo curso para garantir que:

- Os objetivos do curso continuem: alinhados ao perfil profissional do egresso,

à estrutura curricular e que seus conteúdos estejam atualizados na medida necessária de carga horária; respondam às demandas o contexto 68



educacional, às características locais e regionais e apontem para as práticas atuais no campo da Administração;

- As políticas institucionais de ensino, extensão e pesquisa (iniciação científica), previstas no curso, promovam oportunidades de aprendizagem coerentes com o perfil que se quer formar;
- As atividades de extensão e iniciação científica oferecem oportunidades diferenciadas onde o aluno pode escolher o projeto, a problematização e a temática de seu interesse.
- A acessibilidade metodológica esteja adequada e sempre respondendo às demandas discente;
- As Práticas (simuladas e reais) e o Estágio Supervisionado estejam oportunizando o desenvolvimento das competências previstas e que a comunicação da instituição com as unidades concedentes seja eficiente para retroalimentar as atualizações das práticas do estágio.

O Colegiado de Curso, apoiado pelo NDE, define o perfil do egresso e poderá propor mudanças curriculares para garantir a sua consecução. Subsidiados pelo Relatório da CPA, farão reflexões e tomarão decisões de mudanças de rumo, se necessário for, para garantir o desenvolvimento das competências constituintes do perfil e que o profissional de Administração, egresso da LSB tenha uma versão de perfil, a mais atualizada possível, com o desenvolvimento científico da área e com a expectativa da sociedade.

O coordenador de curso também tem importante contribuir na revisão constante do perfil do egresso, na medida em que acompanhará o desenvolvimento do curso cotidianamente. Testemunhará se o que foi idealizado para a construção do perfil está se concretizando, o que precisa de intervenção imediata, que se resolve com diálogo e orientação ao professor, ou mesmo o que deve ser levado ao NDE e Colegiado de Curso para os devidos encaminhamentos e alinhamentos. Ele deverá acompanhar o desempenho dos discentes, comparar resultados do desenvolvimento de habilidades de cada período, levantar hipóteses e inventariar as situações para o corpo docente, discentes e colegiados. Todas as atividades e práticas, como também todos os atores desse processo formativo, devem cooperar para o desenvolvimento



4.3.5 Coerência do currículo com as Diretrizes Curriculares Nacionais

O currículo do Curso de Graduação em Administração foi estruturado de acordo com a Resolução CNE/CES N° 5 de 14/10/2021 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Administração.

Assim, esse Curso visa ofertar condições para que o futuro profissional seja capaz de:

- Compreender as questões científicas, técnicas/administrativas, sociais, econômicas e culturais, observados níveis integrados e graduais do processo de tomada de decisão, sob a luz da visão sistêmica.
- Desenvolver gerenciamento qualitativo, analítico, quantitativo e adequado de sua profissão, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações-problemas diversos, presentes ou emergentes, nos vários segmentos de seu campo de atuação.
- Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - compreender o potencial das tecnologias e aplicá-las na resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades;
- Estabelecer bons relacionamentos interpessoais - usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em equipe e a efetiva gestão de conflitos. “Comunicar-se de forma eficaz, apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas.” (DCN/ADM. – Resolução CNE/CES N ° 5 de 14/10/2021)

O currículo contempla, ainda, a oferta da disciplina de LIBRAS de forma optativa e, para garantir o atendimento educacional especializado aos alunos surdos

ou com deficiência auditiva, procedeu a contratação de docente de LIBRAS, bem como será contratado tradutor e intérprete de LIBRAS, caso necessário.

A partir da aplicação da Portaria 3.284, de 07/11/2003, no sentido de assegurar às pessoas com deficiência física e sensorial, condições adequadas de 70



atendimento, tem-se a oferta de acesso ao ensino, acesso e atendimento prioritário, imediato e diferenciado para a utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, de todos os espaços, mobiliários, equipamentos e edificações às pessoas com deficiência. Com isso, haverá a ampliação de projetos institucionais que contribuam para a inclusão social.

A LSB atenta também a CF/88, Art.205, 206 e 208, na NBR 9050/2015, da ABNT, as Leis nº 13.146 de 2019, nº 13.825/2019, nº 10.436/2002, nº 13.146/2015 nos Decretos nº 5.296/2004, nº 6.949/2009, nº 7.611/2011, Portaria nº 3.284/2003 cumpre os requisitos de condições de acessibilidade para pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida, para as pessoas com altas habilidades e com transtornos e condutas típicas, em especial o autismo.

No que se refere à qualificação, a LSB prioriza a titulação em *Stricto Sensu*, a capacitação e as condições de trabalho de seu corpo docente. A experiência profissional de docentes, assim como a experiência no magistério superior, são requisitos de contratação de docentes, buscando aliar o conhecimento teórico com a experiência técnica profissional de seus docentes.

A LSB também acredita que a busca de significados integra o estudante à aprendizagem e dá sentido ao objeto de estudo, possibilitando estabelecer uma relação interativa entre o estudante e o objeto de estudo, num processo de tomada de consciência. Dessa maneira, salienta-se a imprescindibilidade de um permanente processo de formação do corpo docente e, por isso, a LSB elege como referência a capacitação e formação continuada para o corpo docente, desenvolvendo, constantemente, a competência técnica, conceitual e metodológica.

Nesse sentido, os docentes participam efetivamente de um conjunto de ações como reuniões, cursos, palestras, oficinas, seminários, ciclos de debates, pesquisas e grupos de estudos, dentre outros que são ofertados, condicionando-os a atuar de maneira adequada na modalidade educacional definida para a LSB.

Outro diferencial no processo educativo da Link School of Business é a atenção para o papel da coordenação de curso. A presença ativa, cuidadosa e

integral da coordenação de Curso e de docentes capacitados para atender as demandas educacionais da instituição é crucial para a mediação da qualidade desejada.



4.4 ESTRUTURA CURRICULAR

A estrutura curricular, considera a flexibilidade, a interdisciplinaridade, a acessibilidade metodológica, a compatibilidade da carga horária total, e evidencia a articulação da teoria com a prática.

O projeto pedagógico cumpre, ainda, os requisitos legais e normativos estabelecidos pelo MEC e pelos órgãos competentes no que diz respeito à promoção da educação das relações étnico-raciais, à sustentabilidade socioambiental (ESG), aos direitos humanos, ao ensino da Língua Brasileira de Sinais e aos princípios da educação inclusiva.

Os princípios e valores que fundamentam os requisitos legais e normativos mencionados estão igualmente alinhados de forma harmoniosa com a missão e as diretrizes educacionais da instituição, refletindo-se nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Essas ações têm como objetivo promover a formação empreendedora, cidadã e humanística, bem como estimular a autonomia na aprendizagem.

O currículo do curso de Administração está coerente com os objetivos do curso e com o compromisso da Link School of Business (LSB) com a região onde está inserida, orienta para a formação de profissionais integrados com a realidade local e a qualificação voltada para o aproveitamento das potencialidades socioeconômicas e culturais, de modo a tornar os profissionais instrumentos do desenvolvimento regional.

A visão crítica, empreendedora, inovadora e humanística da realidade social, trabalhada ao longo de todo o curso, insere no aluno, por meio da conjugação da teoria à prática, uma perspectiva pluralista da prática das disciplinas e das atividades acadêmicas previstas para o curso.

Importante que se busque estabelecer uma relação entre os objetivos do curso com as disciplinas aplicadas e, nesse sentido, a estrutura curricular

implementada considera aspectos como: flexibilidade, acessibilidade metodológica, compatibilidade da carga horária total e interdisciplinaridade.

O projeto pedagógico do Curso de Administração da Link School of Business está implementado de acordo com os princípios emanados da Lei, nº 10.861 de 2004 e da Resolução CNE/CES Nº05 de 14/10/2021, que trata das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso.



Esse PPC propõe um Currículo por Competências, o que implica ter o perfil do egresso como ponto de partida. Desse perfil nascem as competências e delas derivam as habilidades que, passando por um processo de decomposição, geram os descritores de desempenho, que juntos formam o profissional que se pretende.

O tratamento do currículo por competências, que elege assuntos para serem estudados segundo a sua vinculação a um contexto problemático, em primeiro lugar, exige do professor uma definição muito detalhada das expectativas que se tem do que deve ser aprendido. E essas expectativas devem ser claramente visíveis para o aluno, de modo a que ele seja capaz de exercer, de forma metacognitiva, um acompanhamento do seu próprio progresso e de suas lacunas de aprendizagem.

Muito se fala no Brasil em currículo por competências, mas, quando se avaliam os currículos, eles continuam a ser centrados em conteúdos, que continuam a ser um fim em si mesmo. Fala-se em competências, mas “desenvolvem-se” conteúdos. No âmbito do Curso de Administração da LSB, a proposta de Currículo por Competências, parte dos seguintes pressupostos:

- Conteúdo com a ferramenta (meio) e não fim em si mesmo;
- Aprendizagem: significativa, problematiza e colaborativa;
- Metodologias Ativas;
- Matriz de Referência/competências;
- Avaliação por Competências.

A matriz curricular do Curso de Administração foi concebida também para atender às peculiaridades regionais tendo como foco o atendimento às demandas da Região Sudeste e da Cidade de São Paulo - SP. A formação do egresso desse curso está organizada em 8 (oito) períodos semestrais, organizados trimestralmente, integrados através de Disciplinas Obrigatórias e Optativas, Atividades Complementares e Estágio Supervisionado.

A estrutura curricular do curso de Administração da LSB contempla os conteúdos de conhecimento da área da Administração como Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas e outros que sirvam às especificidades do curso, permitindo sua efetiva conclusão e integralização curricular, respeitado o mínimo de cem dias letivos semestrais e demais disposições contidas na normativa vigente. Entretanto, é necessário observar que a forma de



oferta dos conhecimentos necessários do curso possui um aspecto inovador em ofertá-las em consonância com os conhecimentos disruptivos na área.

Contemplando de maneira excelente e sistêmica os aspectos de flexibilidade, interdisciplinaridade, transversalidade, relação teórico-prática, acessibilidade pedagógica e atitudinal, com carga horária de 3440 horas, adequada e compatível com o disposto na nas DCNs do Curso de Administração/2021, sendo integralizado com no mínimo 8 (oito) semestres e máximo de 14 (quatorze) semestres.

Consolidando essas informações, o plano de integralização da carga horária do curso de Administração prevê a formação do graduando no período de 4 (quatro) anos, por meio da matriz curricular do curso de Bacharelado em Administração que está organizada com 52 (cinquenta e duas) disciplinas, distribuídas em 8 (oito) módulos, a serem integralizadas no mínimo de 4 (quatro) e no máximo 8 (oito) anos. A integralização dos componentes curriculares compreende um total de 3.460 (três mil de quatrocentas e sessenta) horas, já computadas as horas das Atividades Complementares.

As aulas têm duração de 60 minutos e acontecem ao longo do semestre, que possui 20 semanas.

As Atividades Complementares são *lócus* de flexibilização curricular, mediante a adoção de estratégias acadêmicas e de atividades didáticas, que despertem no estudante a necessidade de interação com outras áreas do saber e, de modo especial, com o mundo do trabalho e da cultura, desde o início do curso. São compreendidas como componentes curriculares de caráter acadêmico, científico e cultural, cujo foco principal é o estímulo à prática de estudos independentes, transversais, opcionais e interdisciplinares, de forma a promover, em articulação com as demais atividades acadêmicas, o desenvolvimento intelectual do estudante, seu

preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho, permitindo a aquisição de conhecimento e o desenvolvimento de competências e habilidades vinculadas ao mundo do trabalho e à prática social.

As ações de Extensão promovem a interdisciplinaridade, podendo abrigar atividades de iniciação científica e de extensão. Elas atendem às temáticas atuais e ocorrem com atividades que são complementares a formação do discente de Administração.



As Atividades Práticas Supervisionadas Obrigatórias, que podem ser configuradas como Estágio Supervisionado (DCN/2021. Art. 11, inciso IV) priorizam a interação com o mercado de trabalho e ocorrem em diferentes cenários e em diversas dimensões, conforme o Art. 11 das DCN/2021 e descritas nesse PPC.

4.4.1 Flexibilidade Curricular

Flexibilidade curricular dos cursos de graduação se constitui a adoção de estratégias acadêmicas e de atividades didáticas que despertem no estudante a necessidade de interação com outras áreas do saber e, de modo especial, com o mundo do trabalho e da cultura, desde o início do curso.

Nesse sentido, a Link School of Business busca ampliar a flexibilidade curricular como prática pedagógica que favorece o desenvolvimento da autonomia do aluno e a sua formação interdisciplinar e integral. Essa flexibilização implica rever as disciplinas, buscando aspectos integradores e organizações curriculares que favoreçam a interdisciplinaridade.

Assim, na LSB a flexibilização curricular é identificada:

- na busca de articulação entre teoria e prática desde os momentos mais precoces do curso;
- nas Atividades Complementares, que integram obrigatoriamente o currículo deste curso. Com base no princípio de que o aluno é o agente da aprendizagem, ele é estimulado a aprender a aprender e a ter responsabilidade e compromisso com sua educação, sendo estas atividades um dos mecanismos que proporcionarão a participação do aluno na construção do saber com experiências inovadoras. A proposta também

permite ao discente a participação na formação do seu currículo, atendendo à necessidade de diversificação do conhecimento;

- na implantação de disciplinas optativas no Curso que são decorrentes das escolhas do sujeito que constrói o próprio conhecimento e percurso formador;
- nas metodologias ativas e problematizadoras, que possibilitam ao aluno vivenciar a práxis educativa, construindo e fundamentando as decisões para a solução de problemas, o que favorece a interdisciplinaridade e a percepção da realidade.

75



- na Extensão, cumprindo o que preconiza a Resolução CNE/CES Nº 7, de 18 de dezembro de 2018, que foi alterada pelo CNE, pelo Parecer CNE/CES Nº 498/2020³.
- na iniciação científica, que traz diferencial à formação e se concretiza quando se transforma em trajetórias autônomas e particulares, nos currículos de cada discente, enriquecidos de conhecimentos diversificados.

4.4.2 Interdisciplinaridade e transversalidade

A interdisciplinaridade é um princípio sustentado pela LSB, que faz uma abordagem de interrelação e o diálogo entre áreas do conhecimento. Há o reconhecimento da existência de especificidade das áreas de conhecimento/disciplinas, mas espera-se uma integração interdisciplinar em torno dos problemas oriundos da realidade, em que os conteúdos das áreas interagem dinamicamente, estabelecendo entre si conexões e articulando conhecimentos para uma compreensão pluridimensional dos fenômenos.

Assim, neste PPC, optou-se pela construção da interdisciplinaridade no curso, pois entende-se que ela proporciona a integração sistemática dos diferentes saberes que, além da linguagem profissional da área, trazem o diferencial de uma educação contemporânea vivificada pelo uso de novas tecnologias em sala de aula.

As Atividades Complementares também cooperam com a visão interdisciplinar quando permitem ao aluno trazer formações de áreas afins para particularizar seu currículo, ingredientes indispensáveis para possibilitar as ações de extensão e pesquisa, ao lado de atividades de ensino.

No interior do curso, a interdisciplinaridade decorre da organização curricular por meio da metodologia problematizadora, que demanda a instrumentalização de vários saberes na resolutividade. As situações-problema devem ser projetadas em vivências reais, sempre que possível, em atividades de extensão e, também, no fazer científico, obtido nas práticas investigativas no interior dos Projetos Integradores.

³ Brasil. Parecer **CNE/CES Nº 498/2020**. Dispõe sobre prazo de implantação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) durante a calamidade pública provocada pela pandemia da COVID-19.

76



Além disso, é importante que os estudantes percebam como os conteúdos escolhidos para o curso se combinam e se relacionam, caracterizando uma aprendizagem que prevê o desenvolvimento de múltiplos raciocínios e interpretações sobre um mesmo objeto de estudo.

Nesse contexto, os Projetos Integradores são concebidos como elementos agregadores, nos quais acontece a interdisciplinaridade e a transdisciplinaridade, com a intencionalidade de dar ao conhecimento aplicabilidade e, dessa forma, aproximar os projetos pedagógicos do mundo do trabalho, pensando na formação profissional do indivíduo. Nesse contexto, são construídas competências por meio do desenvolvimento de habilidades, considerando as fases ou etapas que articulam os distintos campos de saberes de cada semestre.

Assim, este projeto pedagógico de curso propõe as seguintes ações para efetivação da interdisciplinaridade:

- Organização de espaços de discussão docente para estabelecer o inter-relacionamento entre as diversas disciplinas que compõem o currículo deste curso e discussão para elaboração dos seus planos de ensino e aprendizagem, além da implantação do programa de Eixos de Integração Temática por meio da Business Week.
- Integração teoria e prática por meio dos projetos extensionistas e de programas como: iniciação científica, monitoria, práticas simuladas e reais, estágio supervisionado e atividades complementares.

A transdisciplinaridade se faz presente como uma forma de ser, saber e

abordar o objeto do conhecimento, atravessando as fronteiras epistemológicas de cada ciência, praticando o diálogo dos saberes sem perder de vista a diversidade, propondo uma leitura plural dos fenômenos. A transdisciplinaridade envolve não só os conteúdos disciplinares, mas também algo que vai entre, através e além das disciplinas.

Também, de forma transversal, temáticas importantes atravessam os componentes curriculares como: Together We Grow, nos princípios da dignidade humana, igualdade de direitos, reconhecimento e valorização das diferenças e das diversidades, a questão ambiental, entendendo-se a defesa da qualidade ambiental como um valor inseparável do exercício da cidadania e a sustentabilidade socioambiental.



4.4.3 Acessibilidade Metodológica

A acessibilidade metodológica é entendida como ausência de barreira nas metodologias e técnicas de estudo. Está relacionada a como a instituição e o docente concebem o conhecimento, a aprendizagem, a avaliação, etc., em um contexto de diversidade e inclusão educacional e a disposição de se remover as barreiras pedagógicas.

No escopo didático-pedagógico do Curso de Administração da LSB evidencia-se a acessibilidade metodológica quando:

- Parte-se do conhecimento prévio do aluno, seus interesses, facilidades, dificuldades e bloqueios;
- Contextualiza-se o conhecimento novo com diversidade de metodologias ativas;
- Oportuniza-se diferentes cenários de aprendizagens (sala de aula, projeto extensionista, práticas etc.);
- Propõe-se o desenvolvimento de responsabilidade e postura ética, particularmente como profissional e cidadão do mundo;
- Promove-se o respeito ao outro, considerando a diversidade de ideias e valores;
- Utiliza-se diferentes instrumentos avaliativos, para atender aos diferentes

objetos de aprendizagens e necessidades especiais.

Considera-se, ainda, a acessibilidade dos conteúdos, advinda dos projetos extensionistas que fazem a intercessão interdisciplinar, levando o aluno a analisar um mesmo fenômeno por diferentes ângulos, oportunizando a aprendizagem de se fazer leitura de contexto mais complexa e multifatorial: social, cultural, estético, político, econômico, religioso, de gênero e de raça, etc. São estratégias como essa que ampliam as possibilidades de mobilização das competências essenciais formativas do perfil do profissional de Administração, proposto nas DCNs, que preconizam ser esse profissional capaz de atuar no mercado de trabalho e intervir na sociedade de forma cidadã, humana e competente.

Portanto, as disciplinas tecem um pano de fundo naturalmente dinâmico, cheio de tensões e dilemas e por isso dialético, que permite a diversidade, e até o



paradoxo: o uniforme e o diverso, a prescrição e a flexibilidade, a fragmentação e a integração, o individual e o coletivo. Essa variedade de procedimentos didático-pedagógicos derruba barreiras metodológicas de aprendizagens, sociais, culturais, e, conseqüentemente, a barreira atitudinal.

4.4.4 Articulação da Teoria com a Prática

No Curso de Administração da Link School of Business a articulação entre teoria e prática fundamenta-se na tese segundo a qual o conhecimento deve emergir da prática e a ela retornar mediado pela reflexão teórica. Trata-se de enfatizar o estudo e a reflexão epistemológica sobre a construção do conhecimento no contexto social do educando e dos desafios presentes.

Partindo da metodologia da problematização, o diálogo entre estudantes e professores deve ser constante, como também entre os próprios professores, buscando a integração entre os temas trabalhados em cada área de conhecimento ou unidade de aprendizagem, nos Projetos Integradores. Deve estar presente em toda prática de sala de aula, o pressuposto da experimentação, da leitura, do trabalho de grupo, da exposição do professor, dos jogos educativos, da pesquisa, enquanto elemento de provocação, de desafio, de significação para as diversas atividades pedagógicas.

Assim, as metodologias problematizadoras contribuem com essa articulação ao estimular no curso a aplicação de metodologias dinâmicas do processo ensino-aprendizagem como instrumentos de desenvolvimento do discente, disseminando também a cultura da pesquisa, da discussão, do debate, do levantamento de situações-problema para análise crítica.

Nessa proposição de currículo espera-se que o professor se envolva no desafio de ensinar e aprender de forma ativa e contextualizada. Ao professor cabe planejar recursos, orientar e acompanhar atividades para promover situações que possibilitem uma aprendizagem significativa e crítica-reflexiva.

Ao estudante cabe posicionar-se como sujeito ativo e crítico, responsável pela construção de seu próprio conhecimento, desenvolvendo competências para resolver problemas em sua área de atuação, exercer a sua cidadania e assumir o seu papel social na construção de sua realidade.



Outrossim, a articulação da teoria com a prática e o desenvolvimento da postura crítico/reflexiva são bases conceituais e objetivam acompanhar os avanços científicos e tecnológicos da educação numa sociedade globalizada.

O empreendedorismo, elemento intrínseco à Administração, é nutrido por essa intersecção entre teoria e prática. Os alunos são encorajados a não apenas absorver conceitos, mas a colocá-los em ação, explorando desafios reais e complexos. Dessa forma, o curso visa a formar empreendedores que não apenas dominem os fundamentos teóricos, mas que também saibam aplicá-los de maneira estratégica e inovadora em um mundo dinâmico e competitivo.

4.4.5 Da Criação Conceitual da Matriz Curricular

Segundo Barros e Luhfeld, a área do empreendedorismo possui uma natureza dupla: de um lado busca maior entendimento do processo, como ele se desdobra e os diversos fatores que modelam e determinam o sucesso dos empreendedores; de outro, preocupa-se em fornecer aos empreendedores as informações práticas e habilidades que precisam para atingir seus objetivos. Estes autores ressaltam que:

Devemos entender a natureza básica do empreendedorismo como um

processo antes de continuarmos com a tarefa de fornecer aos empreendedores a ajuda prática que buscam. A área do empreendedorismo é eclética por natureza tem raízes importantes em muitas disciplinas mais antigas e mais bem estabelecidas, como a economia, a psicologia, a administração e a sociologia. Cada uma dessas áreas oferece uma perspectiva diferente e pode contribuir significativamente para nossa compreensão do empreendedorismo como um processo.

A relevância do tema pode ser mostrada por Bessant e Tidd (2009, p. 67), quando afirmam que o processo é centrado em metodologia e estratégias necessárias, como um caminho na direção de alguma solução ou resultado utilizando de uma sequência fixa e prescritiva de passos e atividades a serem seguidos. Entretanto, para que funcionem, é necessário que se tomem decisões deliberadas sobre componentes, estágios e técnicas que serão apropriados e eficazes, tendo-se em vista objetivos propostos e resultados pretendidos pelo processo.

Selltiz et al. (1975, p.552), afirma que as relações entre a teoria e a pesquisa não se dão em apenas uma direção: “A teoria estimula a pesquisa e aumenta o