

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO - CPA

Relatório de Autoavaliação Institucional
(Integral)

Anos de Referência:
2018, 2019 e 2020

São Paulo - SP
2021

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO	3
1. DADOS INSTITUCIONAIS DA MANTENEDORA	3
2. DADOS INSTITUCIONAIS DA IES	3
3. COMPOSIÇÃO DA COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO	4
4. CARACTERIZAÇÃO DA IES.....	4
II. METODOLOGIA	6
1. PREPARAÇÃO	7
2. IMPLEMENTAÇÃO:.....	8
III. DESENVOLVIMENTO	8
1. EIXO 1 - PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL	9
2. EIXO 2 - DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL	13
2.1 MISSÃO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – DIMENSÃO 1 DO SINAES	14
2.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA INSTITUIÇÃO – DIMENSÃO 3 DO SINAES.....	22
3. EIXO 3 - POLÍTICAS ACADÊMICAS	27
3.1 POLÍTICAS PARA O ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – DIMENSÃO 2 DO SINAES	27
3.2 COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE – DIMENSÃO 4 DO SINAES.....	33
3.3 POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS DISCENTES – DIMENSÃO 9 DO SINAES	35
4. EIXO 4 - POLÍTICAS DE GESTÃO	37
4.1 POLÍTICAS DE PESSOAL – DIMENSÃO 5 DO SINAES.....	38
4.2 ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA INSTITUIÇÃO – DIMENSÃO 6 DO SINAES.....	39
4.3 SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA – DIMENSÃO 10 DO SINAES.....	39
5. EIXO 5 - INFRAESTRUTURA	40
5.1 INFRAESTRUTURA FÍSICA – DIMENSÃO 7 DO SINAES	41
IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS	43

I. INTRODUÇÃO

Diante das medidas tomadas para conter a pandemia do coronavírus (COVID-19), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) adiou, em 2020, o prazo para envio do relatório de 2019 da Comissão Própria de Avaliação (CPA). Novas diretrizes publicadas em março de 2021 informam que as instituições de educação superior que não postaram em 2020 o relatório da CPA, referente ao ano de 2019, podem fazê-lo este ano, podendo optar por enviar os dois relatórios (2019 e 2020) num único arquivo ou reprogramar o ciclo de avaliação.

Tendo em vista que o relatório de 2020 da Faculdade FIA de Administração e Negócios deveria integrar os anos de 2018, 2019 e 2020, optou-se por fazer um único relatório integrado contendo os dados referentes aos respectivos anos. Além da discussão dos dados anuais, é feita uma análise global em relação ao PDI e a todos os eixos do instrumento, de acordo com as atividades acadêmicas e de gestão. Apresenta, ainda, um plano de ações de melhoria da Faculdade FIA de Administração e Negócios.

O presente relatório segue roteiro proposto pela Nota Técnica INEP/DAES/CONAES nº 65. Nessa introdução são apresentados os dados da instituição, a composição da CPA e o planejamento estratégico de autoavaliação.

1. Dados Institucionais da Mantenedora

Razão Social: Fundação Instituto de Administração (FIA)

CNPJ: 44.315.919/0001-40

Categoria Administrativa: Pessoa Jurídica de Direito Privado - sem fins lucrativos - Fundação

Endereço: Avenida Dr^a Ruth Cardoso, 7.221 - Pinheiros - São Paulo – SP. CEP: 05425-902.

Telefone: (11) 3732-3535 Fax: (11) 3732-3501

e-mail: diretoriafia@fia.com.br

2. Dados Institucionais da IES

Nome da Mantida: Faculdade FIA de Administração e Negócios – FFIA

Endereço: Rua José Alves Cunha Lima, Nº 172, Butantã, São Paulo - SP
CEP: 53.600-050

Telefone: (11) 3732-3515 Fax: (11) 3732-3501

Site: www.fia.com.br

e-mail: diretoriafaculdade@fia.com.br

Pesquisador Institucional: Rosa Maria da Rocha Neves Machado

e-mail: secretariaacademica@fia.com.br

3. Composição da Comissão Própria de Avaliação

A institucionalização da Comissão Própria de Avaliação (CPA) teve como referência os princípios norteadores da Faculdade FIA de Administração e Negócios estabelecidos no Regimento Interno e ocorreu na forma do disposto no artigo 11 da Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004, no artigo 7º, parágrafos 1º e 2º, diretrizes I e II – MEC, da portaria Nº 2.051, de 9 de julho de 2004 – MEC.

A designação dos membros da CPA consta de portaria que a define como o órgão que tem a responsabilidade de coordenar a execução do processo de autoavaliação institucional da Faculdade FIA de Administração e Negócios. No triênio de 2018 a 2020 a CPA teve a seguinte composição:

Representantes Discentes:	Bruno Cintra Coelho e Miguel Ribeiro Capone
Representante Docente:	Ivete Rodrigues
Representante Técnico-Administrativo:	Eduardo Savarese
Representante da Sociedade Civil Organizada:	Alfredo dos Santos Junior

4. Caracterização da IES

A Faculdade FIA de Administração e Negócios (FFIA) é uma instituição de ensino superior, sediada no município de São Paulo, Estado de São Paulo. Originou-se a partir da transferência de manutenção da Faculdade Mário de Andrade, do Colégio Mário de Andrade Ltda., para a FIA, Portaria nº 935, de 22 de julho de 2010, que também alterou sua denominação para Faculdade FIA de Administração e Negócios.

A FFIA tem como mantenedora a Fundação Instituto de Administração (FIA), pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos, constituída em 10 de junho de 1980, com Contrato Social inscrito na Junta Comercial do Estado de São Paulo, e CNPJ sob o nº 44.315.919/0001-40. A FIA foi criada para contribuir com a formação continuada no nível de pós-graduação *lato sensu*, em função de uma demanda verificada na área da Administração. Em 2003, foi credenciada pelo Ministério da Educação, por meio da Portaria MEC nº 4.035, de 23/12/2003, para oferecimento de cursos de especialização, dando continuidade à tradição da instituição em educação.

A mantenedora FIA tem como principal objetivo desenvolver e disseminar conhecimentos em Administração através da realização de atividades de ensino, consultoria e pesquisa aplicada. A seguir são apresentadas sua missão e visão:

- **Missão:** assimilar, desenvolver e disseminar conhecimentos no campo da Administração e das ciências afins, por meio das atividades de educação, consultoria e pesquisa, com abordagem ética que privilegie a cocriação e a inovação, seguindo padrões internacionais. Realizar, por meio de núcleos especializados o atendimento customizado às necessidades de pessoas e organizações públicas e privadas, visando a produzir impactos que contribuam para um desenvolvimento mais justo e sustentável.
- **Visão:** ser um centro de excelência na geração e disseminação de conhecimento em gestão para a capacitação de profissionais em âmbito internacional e incremento de competitividade de empresas e organizações brasileiras.

Localizada na principal metrópole do país e posicionada no centro expandido da cidade de São Paulo, a Unidade Educacional Nações Unidas garante fácil acesso aos eixos principais de transporte público, como metrô, trem e ônibus e tem como principal objetivo garantir

As atividades da mantenedora FIA para o público externo se concentram em 03 (três) linhas de atuação: pesquisa, estudos e educação continuada:

1. **Pesquisa:** tem como pilares o desenvolvimento de novos conhecimentos na área de Administração, a melhoria da base de informações para a tomada de decisões e a incorporação destes conhecimentos ao ensino de Administração.

2. **Estudos e Consultoria:** são serviços prestados com o intuito de auxiliar organizações públicas e privadas na solução de problemas administrativos, no aprimoramento de sua gestão e no planejamento de ações futuras.

3. **Educação:** são oferecidos programas de formação em todas as áreas da Administração, com a preocupação de promover o desenvolvimento de profissionais, além de elevar a capacitação das pessoas envolvidas em atividades administrativas do país. São ofertados cursos nas modalidades Bacharelado, Mestrado Profissional Stricto-Sensu, MBAs, Pós-graduação Lato-Sensu, e cursos de extensão. A FFIA atua tanto com cursos presenciais quanto EAD.

A FIA possui em seu portfólio os cursos de Graduação em Administração, Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão de Negócios, Pós-Graduação Lato-Sensu nos formatos MBA e Especializações, além de educação executiva, que compreende cursos de carga horária inferiores a 360 horas/aula.

Os cursos de MBA, que notabilizaram a Fundação no início dos anos 2000, possuem grande abrangência em relação às áreas da Administração e aos setores da economia. Trata-se de um importante eixo de ação educacional, ao permitir que profissionais já graduados possam dar continuidade à sua formação profissional.

Os trabalhos realizados pela FIA têm colaborado para que as organizações, seus executivos e demais profissionais estejam mais aptos a responder aos crescentes desafios, contribuindo para a modernização e competitividade das empresas, bem como para o avanço da sociedade brasileira. Desde sua fundação, a FIA realizou mais de 8.800 mil projetos e formou mais de 100 mil alunos em seus cursos de Graduação, Mestrado Profissional, Especialização (MBA e Pós-Graduação Lato Sensu) e Extensão. Os projetos são realizados por um seleto grupo de Coordenadores, apoiado por um corpo técnico composto de pesquisadores, especialistas e alunos de mestrado e doutorado. Um estreito relacionamento com professores de outras instituições, no Brasil e no exterior, permite a constituição de equipes multidisciplinares de alto padrão, a constante atualização de conhecimentos e a troca de experiências.

Ao longo de sua atuação na educação, a FIA tem ampliado a oferta de cursos no ensino superior como imperativo diante da contemporaneidade e tem-se colocado nesse contexto como instituição atenta às transformações atuais constituindo-se em opção à demanda de formação profissional. Por intermédio de suas ações institucionais é reconhecida nacional e internacionalmente como uma das melhores escolas de negócios do Brasil.

Na trajetória dessa ação educacional que visa à consecução de ações que resultam no fortalecimento institucional em âmbito administrativo, organizacional e, essencialmente, na melhoria das atividades relacionadas ao ensino, pesquisa e extensão, tornou-se imperativa a consolidação do papel educacional da FIA com a oferta de cursos de graduação. A implantação da FFIA em 2010 determinou um novo marco histórico em busca da constante adequação às profundas mudanças advindas das conjunturas internas e externas às Instituições e às

consequentes mudanças pelas quais tem passado o sistema de gestão das instituições de ensino superior.

O compromisso da FFIA é desenvolver um projeto de educação que atenda aos sujeitos e à sociedade, buscando contribuir com a formação de profissionais com capacidade técnica, autonomia intelectual, senso de justiça e humanidade, a partir da construção do conhecimento por meio do ensino, pesquisa e extensão.

A FIA, enquanto mantenedora, tem emvidado todos os esforços necessários para qualificar a atuação da FFIA tanto na dimensão organização pedagógica quanto nas dimensões corpo docente e infraestrutura. Assim, são ofertados serviços educacionais com padrão de excelência, estrutura física capaz de atender a todas as necessidades dos corpos docentes e discentes e acervo bibliográfico que contribua para uma educação com qualidade, formal e política, de maneira dinâmica e progressiva.

II. METODOLOGIA

Nesta seção serão descritos os instrumentos utilizados para coletar os dados, os segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil consultados e as técnicas utilizadas para análise dos dados.

Com a edição da Lei no 10.861/2004, o Ministério da Educação estabeleceu novas diretrizes para as Políticas Educacionais, no que tange à avaliação, instituindo o Sistema Nacional de Avaliação – SINAES, que tem a autoavaliação como componente essencial para subsidiar a avaliação externa das instituições de ensino superior. Essa mudança resgatou a importância da autoavaliação e estabeleceu as bases para a implantação dessa cultura avaliativa no ambiente acadêmico, com a participação de todos os segmentos que o integram.

Assim, em atendimento à legislação, a FFIA constituiu a Comissão Própria de Avaliação (CPA), com as atribuições de condução dos processos de autoavaliação da Faculdade, de sistematização e de prestação das informações solicitadas pelo INEP.

A Comissão Própria de Avaliação, bem como a Direção da Instituição, entendem a avaliação como processo e não como produto e, portanto, valorizam o sistema contínuo de avaliação em dois níveis: um pela sociedade e outro pela autoavaliação, com a participação de professores, alunos, pessoal técnico e administrativo e sociedade civil organizada. É, portanto, um instrumento que ajuda a sedimentar uma cultura de avaliação diagnóstica, em que são identificados os erros e os acertos com o objetivo de correção e melhoria.

A FFIA propõe-se, neste sentido, repensar a realidade institucional num processo sistêmico, contínuo e participativo desencadeado internamente, que permita examinar criticamente suas estruturas, suas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, bem como seu modelo de gestão institucional, com vistas a identificar, compreender e equacionar alternativas para seu aperfeiçoamento acadêmico.

Fiel à sua atribuição de propor diretrizes para autoavaliação da Instituição, a CPA consolidou sua visão de avaliação com a construção do Projeto de Autoavaliação Institucional, cuja elaboração compreendeu a definição de objetivos, estratégias, metodologia, recursos e calendário das ações avaliativas, tendo em vista as características da IES (número de alunos e docentes existentes), o tempo disponível para a realização das atividades de autoavaliação e o alinhamento destes itens ao PDI, PPI e PPC de cada curso.

Portanto, no desenvolvimento do processo de autoavaliação, a Faculdade FIA de Administração e Negócios procura assegurar a coerência entre as ações planejadas e as metodologias adotadas, a articulação entre os participantes e a observância aos prazos.

A autoavaliação institucional tem sido orientada pelas seguintes etapas:

2.1 Preparação

No período de 2018 a 2020 desenvolvem-se as seguintes atividades:

- a) Sensibilização dos diferentes atores;
- b) Sistematização de demandas / ideias / sugestões para o planejamento da autoavaliação
- c) Elaboração e revisão dos instrumentos para coleta de dados: foi elaborado questionário baseado nas 10 dimensões agrupadas em 5 eixos do SINAES para levantamento de informações;
- d) Elaboração do calendário de aplicação dos questionários;
- e) Definição da metodologia de análise e interpretação dos dados;
- f) Definição de formato do relatório de autoavaliação;

Durante a etapa de preparação da autoavaliação, a IES empenhou-se na sensibilização, buscando o envolvimento da comunidade acadêmica na construção da autoavaliação. A sensibilização tem caráter permanente, sendo realizada nos momentos iniciais e na continuidade das ações avaliativas. É uma etapa valorizada na FFIA, pois sempre haverá novos atores iniciando sua participação no processo, sejam estudantes, sejam membros do corpo docente ou do corpo técnico-administrativo.

Como subsídio à etapa de preparação da CPA, são colhidas e sistematizadas as sugestões oriundas de reuniões com representantes discentes, docentes e Núcleo Docente Estruturante. Além de atividades formais, procura-se uma maior proximidade com os órgãos colegiados e alunos, permitindo assim o levantamento de sugestões também de maneira informal.

A definição dos instrumentos resulta de reuniões com os atores institucionais por dimensão da avaliação institucional. A princípio, foram selecionados os seguintes instrumentos que poderão ser utilizados: entrevistas com os dirigentes da IES, professores, técnico-administrativos e discentes, seguindo-se as dez dimensões (organizadas em cinco eixos) propostas; questionários; análise dos relatórios das avaliações externas realizadas pelo INEP/MEC; análise dos resultados obtidos pela Instituição; análise documental; e observação.

Os instrumentos de avaliação interna são desenvolvidos a partir da definição das variáveis e dos itens de controles de qualidade associados a cada uma das dez dimensões contidas no art. 3º da Lei 10.861/04. Esses instrumentos contemplam abordagens quantitativas e qualitativas.

O instrumento de avaliação docente contempla questões que versam sobre aspectos didático-pedagógicos e relacionamento entre alunos e professores. Todos os alunos são sensibilizados a participar do processo e respondem as questões sem a necessidade de se identificar, para que possam se sentir à vontade em suas respostas. A CPA, nas datas previstas no calendário acadêmico, visita todas as salas de aula para conscientizar os alunos da importância da participação comprometida de cada um e do significado da avaliação.

2.2 Implementação

1. Implementação dos procedimentos de coleta e análise das informações: o procedimento de coleta e análise foi feito seguindo os seguintes passos:

- a. Aplicação dos questionários;
- b. Análise.
- c. Divulgação dos resultados.

2.3. Finalização

a) Elaboração do relatório: feito a partir da análise dos dados atuais e análise dos dados comparativamente aos dados anteriores.

b) Organização e discussão dos resultados com a comunidade acadêmica e divulgação das experiências: os resultados foram discutidos no âmbito da CPA e apresentados à coordenação de curso para tomar as devidas providências de consolidação das ações positivas e melhoria das ações consideradas em nível não adequado. Aos alunos, os resultados foram divulgados pela equipe da CPA e pela coordenação de curso.

Os resultados da pesquisa institucional, realizadas , encontram-se na Faculdade FIA de Administração e Negócios. Por meio desses resultados foi possível conhecer a realidade da estrutura institucional, os recursos financeiros disponíveis, a qualidade da infraestrutura e as expectativas da comunidade sobre a Instituição e desta com a comunidade, para rever suas metas, seus objetivos com maior possibilidade de serem alcançados a curto, médio ou longo prazo.

III. DESENVOLVIMENTO

A CPA, após uma análise crítica da atual etapa do processo de autoavaliação, desenvolvido de acordo com a proposta inserida no seu PDI, elaborou seu relatório de autoavaliação para reflexão e planejamento das ações. O presente relatório integra e consolida as informações dos anos de referência 2018, 2019 e 2020. São descritas as ações planejadas / realizadas no triênio, os resultados alcançados, destacando as fragilidades, as potencialidades, e como são incorporados estes resultados no planejamento da gestão acadêmico-administrativa.

De maneira consistente com a Nota Técnica INEP/DAES/CONAES N° 065, de 09 de outubro de 2014, que apresenta roteiro para o Relatório de Autoavaliação Institucional, esse relatório está organizado em cinco eixos e dez dimensões. Ademais, o relatório acompanha as mesmas diretrizes utilizadas pelo Ministério da Educação definidas por sua Diretoria de Avaliação da Educação Superior e consolidadas no documento “Instrumento de Avaliação Institucional Externa – Versão 2014” (Quadro 1).

Quadro 1 – Organização do Relatório Integrado da CPA

Eixo	Dimensão
1 - Planejamento e Avaliação Institucional	8 – Planejamento e Avaliação
2 - Desenvolvimento Institucional	1 - Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional
	3 - Responsabilidade Social da Instituição
3 – Políticas Acadêmicas	2 - Políticas para o Ensino, a Pesquisa e a Extensão
	4 - Comunicação com a Sociedade
	9 - Política de Atendimento aos Discentes
4 – Políticas de Gestão	5 - Políticas de Pessoal
	6 - Organização e Gestão da Instituição
	10 -Sustentabilidade Financeira
5 - Infraestrutura Física	7 – Infraestrutura Física

1. Eixo 1 - Planejamento e Avaliação Institucional

O Eixo 1 considera a dimensão 8 do SINAES (Planejamento e Autoavaliação). O foco deste Eixo é a descrição e identificação dos principais elementos do processo avaliativo da IES em relação ao seu PDI, aos relatórios elaborados pela CPA e demais documentos institucionais avaliativos do período que constituiu o objeto de avaliação.

O sistema de autoavaliação foi mantido, ao longo do triênio, em suas grandes bases. À título de ilustração, é descrita abaixo avaliação **in loco** do Planejamento e Avaliação Institucional, realizada por avaliadores do MEC em 2018 quando do credenciamento da FFIA para oferta de cursos de pós-graduação Lato-Sensu EAD:

Em relação ao Planejamento e Avaliação Institucional (eixo 1), a IES apresenta padrão de excelência. Destaca-se que, durante a avaliação *in loco*, pode-se observar como é conduzido o processo de autoavaliação institucional, como a CPA trabalha a questão da sensibilização e engajamento da comunidade de acadêmica e os procedimentos utilizados para análise e divulgação dos resultados. Em resumo, ficou constada a correção e conseqüente desempenho da IES nesse eixo.

O Quadro 2 demonstra o processo de autoavaliação institucional no triênio de 2018 a 2020. A finalidade desse indicador é verificar se a autoavaliação institucional está sendo implantada de forma a atender às necessidades institucionais e atuar como instrumento de gestão e de ações de melhoria institucional, tanto do ponto de vista acadêmico quanto administrativo.

Entende-se a importância de um processo de melhoria contínua para que os resultados da autoavaliação institucional expressem a eficiência esperada e promovam a qualidade da IES nas diversas dimensões que a compõe. Por isso, ao longo do triênio, foram feitas mudanças incrementais com o intuito de adequar o sistema de avaliação aos desafios e necessidades emergentes da Faculdade FIA.

Quadro 2 – Processo de Autoavaliação Institucional

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
<p>Ter um sistema de autoavaliação institucional devidamente implantado e ativo, com aprimoramentos contínuos. Atender adequadamente as necessidades da direção, coordenação, da secretaria acadêmica e dos demais stakeholders, servindo como instrumento de gestão e de melhoria acadêmico-administrativa.</p>	<p>O processo de autoavaliação institucional foi mantido em suas grandes bases. Em termos de aprimoramentos, a Comissão da CPA recebeu visita in loco dos avaliadores da CAPES quando do credenciamento para oferta de cursos EAD em 2018. A comissão sugeriu algumas modificações no questionário de avaliação, principalmente no tocante à avaliação da infraestrutura, que foram adotadas. A pedido da Comissão de Cursos de Pós-Graduação Lato-sensu foi desenvolvido um questionário eletrônico para avaliação do Curso pelos discentes. O questionário foi implantado em fase piloto em cinco cursos de pós-graduação.</p>	<p>O processo de autoavaliação institucional foi mantido em suas grandes bases. Como aprimoramento, deu-se início ao desenvolvimento de um sistema para avaliação dos cursos de lato-sensu EAD.</p>	<p>O Sistema de Autoavaliação foi mantido. Porém, o questionário institucional de avaliação dos cursos lato-sensu teve que sofrer modificações devido à mudança para o ambiente online a partir de março de 2020. Estão em análise três novos modelos de avaliação: cursos presenciais, cursos EAD síncronos e cursos EAD assíncronos. Espera-se que os novos modelos de avaliação de cursos Lato Sensu comecem a ser aplicados em agosto de 2021.</p>

Ainda em 2018, houve melhorias no questionário aplicado aos discentes da graduação, incorporando sugestões visita in loco realizada por avaliadores da CAPES. Fundamentalmente, o questionário anterior não dava ênfase a questões de infraestrutura e atendimento aos alunos, que passaram a ser incorporadas. Após essa revisão, os formulários de avaliação de docentes e disciplinas foram mantidos em 2019 e 2020. Como eles já eram aplicados em formato eletrônico, não houve necessidades de adaptação em função da pandemia. O que se procurou fazer, em 2020, foi reforçar o processo de sensibilização junto aos discentes, posto que não havia possibilidade de contato pessoal, uma vez que as aulas foram oferecidas de forma online.

No mesmo ano de 2018, foi identificada, pela Comissão de Cursos de Especialização da Faculdade FIA, a necessidade de implantação de um novo sistema de avaliação nos cursos lato-sensu que pudesse dar à comissão uma visão de conjunto da qualidade geral dos mesmos, a fim de subsidiar processos de tomada de decisão. Até então as avaliações dos diferentes cursos não seguiam um padrão único, ficando a critério de cada coordenador definir modelos e formas de aplicação. Após várias reuniões com os coordenadores de cursos, um novo questionário foi aprovado e a aplicação passou a ser feita, em 2019, de forma automatizada em alguns cursos que serviram de piloto.

No entanto, com as mudanças impostas pela pandemia em março de 2020, bem como a ampliação da oferta de cursos no formato EAD, os formulários estão passando novamente por modificações para adaptação ao novo contexto de oferta de cursos EAD síncrono e assíncronos.

Além da existência e adequação do sistema de avaliação em si, é importante que haja uma participação permanente da comunidade acadêmica em toda a formulação e análise da autoavaliação. Espera-se que haja uma articulação com todas as partes interessadas para que elas não sejam apenas sujeitos do processo avaliativo, mas também protagonistas na busca da excelência organizacional. Cada parte interessada possui saberes que podem proporcionar uma evolução constante da Faculdade Fia de Administração e Negócios. Tendo essa proposta em mente, o quadro 3 apresenta como vem sendo tratada a participação da comunidade acadêmica.

Quadro 3 – Participação da Comunidade Acadêmica no Processo de Autoavaliação Institucional

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Manter na CPA a participação efetiva de todos os atores institucionais envolvidos conforme legislação (discentes, docentes e corpo técnico). Criar mecanismos de escuta para ampliar a participação da comunidade acadêmica em todo o processo de autoavaliação.	No curso de Graduação, com os aprimoramentos tecnológicos implantados, buscou-se uma maior participação do corpo discente no processo de avaliação dos docentes e disciplinas. A fim de garantir a adesão dos alunos e alunas, os docentes forneceram um tempo em sala de aula para que a avaliação fosse realizada. Foram feitas reuniões regulares com representantes de sala para a coleta de percepções qualitativas.	A CPA criou uma cultura de escuta, principalmente de docentes e discentes, que está consolidada. Existem mecanismos de escuta dos demais atores institucionais, mas precisam ser melhor formalizados.	Em 2020, em função do processo de credenciamento junto à AACSB, a CPA passou a colaborar no processo de garantia da aprendizagem dos discentes, especialmente no Curso de Graduação. Trata-se de uma nova dimensão, em que não apenas os docentes e disciplinas são avaliados, mas também há uma preocupação com a qualidade do desenvolvimento dos alunos em relação aos objetivos de aprendizagem.

A partir da análise do Quadro 3, verifica-se que a Faculdade FIA tem evoluído no seu sistema de autoavaliação institucional, contando, principalmente, com a participação de docentes e discentes. Mais recentemente, o processo de credenciamento da IES junto à AACSB tem proporcionado fóruns de discussão envolvendo coordenadores de cursos e professores do Núcleo Docente Estruturante, o que tem permitido um novo olhar sobre o currículo do bacharelado, mestrado stricto-sensu e cursos de especialização lato-sensu. Trata-se de um esforço importante para melhor adequação curricular frente aos desafios da Educação 4.0.

Considerando-se que há outros atores importantes, tais como o corpo técnico-administrativo, acredita-se que a CPA ainda tenha oportunidades de evolução no que diz respeito ao maior envolvimento desse segmento.

Outro ponto importante a se destacar é a análise e divulgação dos resultados do processo de autoavaliação institucional e das avaliações externas. Trata-se de um momento oportuno para apresentar à comunidade acadêmica e ao público externo os resultados alcançados, a fim de demonstrar a evolução da instituição e tornar conhecidas as ações

concretas que são implementadas para que a instituição melhore continuamente. O Quadro 4 apresenta como a Faculdade FIA tem atuado nesse quesito.

Quadro 4 – Divulgação dos Resultados da Autoavaliação Institucional e de Avaliações Externas

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Divulgação dos resultados da autoavaliação institucional e de avaliações externas aos atores institucionais correspondentes por meio de reuniões, mensagens eletrônicas e através do site institucional.	Em 2018 foram mantidos os procedimentos previstos para divulgação dos resultados da autoavaliação. No caso específico da avaliação dos docentes e disciplinas, cada professor recebeu os resultados de seu desempenho. Além disso, a coordenação do curso estabeleceu reuniões individuais para tratar de aspectos críticos a serem melhorados.	Em 2019 foram mantidos os procedimentos previstos para divulgação interna dos resultados da autoavaliação. Em termos de divulgação externa o relatório da CPA ficou disponível no site da instituição. Também foram divulgados resultados obtidos no ENADE 2018, que colocou demonstrou a qualidade de formação dos estudantes da Faculdade FIA.	Em 2020 foram mantidos os procedimentos previstos para divulgação dos resultados da autoavaliação no que diz respeito à avaliação interna. No caso específico da avaliação dos docentes e disciplinas do curso de Graduação, os professores receberam, nos meses de junho e dezembro, os resultados de seu desempenho. Ao final do ano de 2020 foi feita reunião pedagógica para se avaliar os resultados gerais, principalmente tendo em conta os impactos da pandemia. No início de 2021, os professores estão sendo atendidos individualmente para tratar de aspectos críticos a serem melhorados.

Ao se analisar o processo de divulgação dos resultados, é possível observar que a Faculdade FIA tem demonstrado preocupação com esse aspecto tanto em relação aos atores internos quanto externos. No site da mantenedora foi criado o portal da transparência, canal disponível para toda a comunidade FIA, parceiros e públicos de interesse, com o intuito de facilitar o acesso direto às documentações que regulamentam o seu funcionamento, as exigências legais pertinentes às suas atividades e as informações administrativas da Fundação. Nesse canal é divulgado também o Relatório Anual de Atividades. Pretende-se que nesse portal sejam também divulgados os resultados da CPA.

Um dos passos importantes do processo avaliativo é a confecção do Relatório de Autoavaliação, que busca expressar e documentar os resultados alcançados, a fim de estabelecer um diálogo crítico com as partes interessadas. Para aprimorar a clareza na comunicação, o relatório foi adaptado ao roteiro proposto pela Portaria CGACGIES/DAES/ INEP de 25 de fevereiro de 2013. O relatório busca apresentar, além dos resultados em cada um dos indicadores de avaliação, sugestões para ações de melhoria contínua em todos os âmbitos que compõem o universo acadêmico: administrativo, pedagógico e técnico-científico. O quadro 5 apresenta os resultados obtidos nesse quesito no triênio 2018-2020.

Quadro 5 – Elaboração do Relatório de Autoavaliação

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Elaboração do relatório de autoavaliação.	Elaboração do Relatório de 2018, com discussão prévia entre os membros da CPA, seguindo as diretrizes normativas do SINAES, com proposições para o processo de melhoria contínua do funcionamento da CPA – Comissão Própria de Avaliação.	A elaboração do Relatório de 2019 manteve os procedimentos anteriores. As diferentes áreas da Fundação foram envolvidas não só na disponibilização das informações, mas também na análise das mesmas.	Foram mantidos os mesmos procedimentos adotados em 2019. Foram iniciadas discussões internas para a criação de um sistema de informações para integrar

Em geral, uma das dificuldades que as Instituições de Ensino Superior enfrentam é a coleta e sistematização de todos os dados que compõem o Relatório de Autoavaliação. Nesse sentido, entende-se que há uma possibilidade de evolução com a criação de um processo institucional de gestão das informações sobre os impactos da Faculdade FIA, com o propósito de documentar as normas e critérios existentes com relação ao tema de avaliação, definição de indicadores de impacto que atendam às diferentes necessidades de reporte, e proposição de um meio de coleta sistemática de dados, bem como da divulgação das iniciativas de impacto da Faculdade.

2. Eixo 2 - Desenvolvimento Institucional

Este Eixo tem como foco de avaliação as dimensões 1 (Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional) 3 (Responsabilidade Social da Instituição) com foco na coerência dessas dimensões com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Faculdade FIA que, por sua vez, consiste num documento elaborado para o período de 2016 a 2020 (cinco anos), no qual são descritas a filosofia de trabalho, a missão a que se propõe, as diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e as atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver.

O PDI não deve ser meramente um documento formal. Por isso, é importante, no processo de autoavaliação, fazer uma verificação da coerência existente entre o PDI e as ações institucionais nas diferentes vertentes de sua atuação acadêmica – ensino, pesquisa, extensão e gestão. Assim, torna-se possível identificar os diferentes caminhos percorridos (ou a percorrer) pela IES no contexto de sua inserção social, bem como sua atuação face à inclusão e ao desenvolvimento econômico e social, tendo sempre como base a missão, os propósitos e as metas anunciadas no PDI.

Deve-se ressaltar que a Faculdade FIA está em processo de revisão do seu PDI para o quinquênio 2021-2025, o que torna bastante relevante a participação da CPA no sentido de prover subsídios para uma reflexão a respeito dos fatores críticos relacionados à evolução da Faculdade nos próximos cinco anos.

2.1 Missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional – Dimensão 1 do SINAES

O PDI deve estar intimamente articulado com a prática e os resultados da avaliação institucional, tanto oriundos de avaliação interna quanto externa. É importante verificar se as metas e objetivos do PDI previstos/implantados estão articulados com a missão institucional e em conformidade com o cronograma estabelecido e com os resultados do processo de avaliação institucional.

A Faculdade FIA de Administração e Negócios tem como missão, expressa no PDI 2016-2020, realizar ações educacionais com vistas à formação de profissionais com capacidade técnica, autonomia intelectual, senso de justiça e humanidade, a partir da construção do conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão. A visão da Faculdade FIA é a de ser um centro de excelência na geração e disseminação de conhecimentos em gestão, para a capacitação de profissionais em âmbito nacional e internacional, a fim de incrementar a competitividade de empresas e organizações brasileiras.

A fim de alcançar sua missão e visão, a Faculdade FIA visa a promover o ensino, a pesquisa e a extensão em nível superior, e tem como objetivos:

- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- Formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber por meio do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- Promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na Faculdade FIA.

Para a realização dos seus objetivos, foram estabelecidas metas a serem alcançadas no período 2016-2020, a seguir descritas:

- Ministrando cursos de Pós-Graduação Lato Sensu na modalidade a distância, que atendam às demandas sociais e às necessidades do mercado de trabalho regional e nacional.
- Manter e ampliar a capacitação do Corpo Docente, do Corpo de Tutores e do Corpo Técnico-Administrativo, em Educação a Distância e Tecnologia Educacional, ao longo da vigência do PDI 2016-2020 e de acordo com a expansão da oferta dos cursos.

- Prover os recursos técnicos necessários para o oferecimento de cursos de pós-graduação lato sensu pela FFIA na modalidade a distância com qualidade e excelência análogas aos dos cursos oferecidos na modalidade presencial.
- Desenvolver a pesquisa voltada para a resolução de problemas e de demandas da comunidade na qual a instituição está inserida e alinhadas a um modelo de desenvolvimento que privilegia, além do crescimento econômico, a promoção da qualidade de vida;
- Desenvolver a extensão visando a promover a sua articulação com a sociedade, transferindo para esta os conhecimentos desenvolvidos com as atividades de ensino e pesquisa; e captando as demandas sociais para orientar a produção e o desenvolvimento de novos conhecimentos;
- Manter corpo docente e corpo técnico-administrativo qualificados, atualizados, motivados e, sobretudo, comprometidos com a missão institucional;
- Oferecer apoio ao corpo discente, incluindo ações nos âmbitos social, acadêmico e cultural;
- Disponibilizar infraestrutura física e acadêmica, favorecendo o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão e contribuindo de forma efetiva para a consolidação dos seus cursos;
- Utilizar a autoavaliação como estratégia de conhecimento da própria realidade institucional, a fim de melhorar a qualidade de suas atividades e alcançar maior relevância social;
- Garantir a sua autossustentação financeira.

A Comissão Própria de Avaliação analisou a coerência entre a missão e os objetivos e metas definidos no PDI e sua efetiva utilização como referência para programas e projetos desenvolvidos pela Faculdade FIA.

O quadro 6 apresentam uma breve análise dos objetivos e metas da Faculdade Fia de Administração e Negócios. Cabe lembrar que, no processo de discussão do novo PDI para o quinquênio 2021-2025, a missão da FIA foi revista e a nova missão foi apresentada no capítulo introdutório deste relatório. A análise aqui feita refere-se, todavia, à missão constante no PDI 2016-2020.

O quadro 6 nos permite inferir que a Faculdade FIA tem feito esforços para se manter relevante no cenário educacional e comprometida com sua missão institucional de formação de profissionais qualificados, que possam atuar em prol da sociedade.

Em que pesem as dificuldades econômicas, sociais e políticas do país, agravadas com a pandemia Covid-19, graças à competência e à criatividade de seus profissionais, conseguiu superar, não sem sacrifícios, todos os grandes obstáculos enfrentados no triênio 2018-2020.

A pandemia encontrou a FIA preparada para o mundo digital, em função de um processo consistente de transformação para os novos modelos de oferta educacional. A rapidez com que aderiu ao ensino remoto, com qualidade e sem paralisação das atividades educacionais, mereceu a admiração dos alunos, que não pouparam elogios à Faculdade, principalmente diante da realidade de outras escolas de negócios.

Quadro 6 – Coerência dos Objetivos e Metas do PDI com a missão institucional

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Objetivos e metas do PDI estão coerentes com a missão institucional: “realizar ações educacionais, com vista à formação de profissionais com capacidade técnica, autonomia intelectual, senso de justiça e humanidade, a partir da construção do conhecimento por meio do ensino, da pesquisa e da extensão”.	<p>A consecução dos objetivos e metas do PDI para o quinquênio 2016 a 2020 avançou de forma satisfatória no ano de 2018. Em função da crise econômica brasileira, a FIA, enquanto mantenedora da FFIA, empreendeu esforços na redução de custos e na construção de um ambiente inovador.</p> <p>Entre as ações, uma das mais relevantes foi a consolidação da reestruturação do espaço físico. Antes composto por quatro unidades, em 2018 as atividades foram concentradas principalmente no Edifício Birmann 21. Ao mesmo tempo em que houve uma racionalização e redução dos custos, a nova instalação representou um reposicionamento efetivo da FIA. Foi iniciado o projeto de transformação digital, contemplando um novo sistema acadêmico aderente à multiplicidade de produtos do portfólio educacional.</p> <p>Outra frente foi o credenciamento da FIA, com nota máxima, pelo MEC para oferecer cursos de pós-graduação lato sensu à distância.</p>	<p>Em 2019 a FIA manteve uma postura firme para alcançar sua missão e objetivos institucionais, especialmente em direção ao equilíbrio orçamentário e de novos investimentos em projetos para preparar a instituição para o futuro. A maior convivência entre as pessoas viabilizada pela centralização das atividades no Edifício Birmann proporcionou um clima de colaboração entre os coordenadores e suas equipes e destas com o staff da FIA.</p> <p>Houve a consolidação do projeto de transformação digital, com a implantação de novos sistemas educacionais e administrativos e plataformas de ensino-aprendizagem. Com isso, houve evolução nos processos internos, de gestão de pessoas e das equipes, com treinamento e suporte para a utilização de novas ferramentas.</p> <p>Foi criado o projeto FIA Online, que permitiu a expansão necessária da Faculdade para todo o Brasil.</p> <p>Houve maior presença no ambiente digital e redes sociais, mediante a produção de conteúdos relevantes sobre os mais diversos temas da gestão pública e privada, com expressivos resultados em buscas orgânicas na Internet.</p>	<p>2020 foi um ano atípico para todas as instituições de ensino do Brasil e do mundo diante dos impactos da pandemia da Covid-19. A Faculdade FIA procurou reagir à altura dos desafios. Tendo em vista que já vinha em processo de transformação digital, a Faculdade FIA implementou, logo no início da pandemia, com grande agilidade e rapidez, o sistema de aulas remotas praticamente sem interromper suas atividades educacionais presenciais. Fortes investimentos foram realizados em tecnologia (salas virtuais, <i>links</i> robustos de internet, câmeras profissionais nas salas) para melhorar a qualidade das transmissões das aulas remotas. Investimentos em segurança sanitária também foram feitos para oferecer maior segurança aos funcionários, ao corpo docente e discente e</p> <p>Infelizmente, a queda de receitas, o aumento dos custos de operação e o trabalho remoto levaram à necessidade de redução da estrutura física da Unidade Educacional Nações Unidas.</p>

Mesmo diante dessas respostas favoráveis da instituição à crise sanitária, não se pode deixar de considerar a difícil transição de professores e alunos para o mundo digital pelo fato de a pandemia ter colhido a todos de surpresa. As dificuldades e as necessidades sentidas por estes precisaram ser trabalhadas com muita atenção por parte da direção e da coordenação do curso. Para os professores foi oferecido treinamento e as aulas foram acompanhadas por monitores para dar suporte quanto à tecnologia.

O mesmo ocorreu com as equipes técnicas e administrativas que passaram para o modelo de trabalho remoto. Embora a Faculdade tenha dado todos os meios técnicos necessários, ainda assim, tal como ocorreu com outras organizações, o final de 2020 encontrou muitos profissionais afetados pela falta de contato com os colegas de trabalho, as interrupções do ambiente doméstico, e a dificuldade em separar a vida familiar da vida profissional. A área de gestão de pessoas procurou atuar proativamente mediante atendimento psicológico e realizações de eventos descontraídos para diminuir a sensação de distância entre as pessoas.

A pandemia encontrou em curso a implementação do FIA Online, uma nova frente de cursos EAD assíncronos em parceria com a *edtech* do UOL. Essa inovação estratégica também foi impactada pela crise, mas, mesmo sofrendo uma desaceleração no ritmo de crescimento em relação às expectativas iniciais, também acabou 2020 se revelando um sucesso, com 17 cursos sendo oferecidos e mais de 3.000 alunos de todo o Brasil matriculados, marcando deste modo a nacionalização da marca FIA como escola de negócios, com alunos de todos os estados do país.

Em termos de autossustentação financeira, o desafio que foi imposto à Faculdade FIA no terrível ano de 2020, acabou por destacar o engajamento e a qualidade dos coordenadores, do quadro docente e técnico-administrativo que mostraram resiliência e motivação para enfrentar as dificuldades impostas pela pandemia. Para 2021 há uma projeção de crescimento do faturamento da ordem de 12% superior ao projetado para o exercício de 2020, o que sinaliza um resultado operacional positivo para o final de 2021, em contraste com o resultado negativo do ano anterior.

O home office prolongado ou até mesmo permanente e o cenário de recessão da economia têm levado organizações a revisarem o tamanho das áreas ocupadas com escritórios. Com a FIA não foi diferente. A decisão de enxugamento da estrutura física foi delicada, mas fundamental para que a FIA pudesse manter sua saúde financeira e diminuir a necessidade de dispensa de funcionários. Deve ser levado em consideração que o espaço que estava sendo utilizado tornou-se ocioso com as aulas online e o trabalho remoto. A tendência é que mesmo após a pandemia o home office será intensificado, por meio de revezamento entre funcionários que ficarão parte do tempo na sede institucional e parte do tempo em trabalho remoto.

No que tange à coerência entre o PDI e os cursos de graduação e pós-graduação, a CPA destaca o compromisso da Faculdade FIA de, mediante suas atividades de ensino, estimular o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo. Espera-se que os formandos estejam aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.

O Quadro 7 apresenta a análise elaborada pela CPA a respeito da coerência na condução das atividades de ensino de graduação e de pós-graduação com o Plano de Desenvolvimento Institucional.

Quadro 7 – Coerência entre o PDI e as atividades de ensino de graduação e de pós-graduação

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
As ações previstas no PDI são coerentes com as atividades de ensino na graduação e na pós-graduação, que visam a formar pessoas nas diferentes áreas de conhecimento da administração, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira.	<p>Buscou-se em 2018, a criação de um programa de visitas técnicas para discentes da graduação a empresas e palestras com empreendedores, a fim de ampliar a percepção social e integrar os alunos ao meio profissional. O apoio do Núcleo de Ensino a Distância possibilitou o crescimento significativo da oferta de EAD para o mercado. Em 2018, a FIA obteve credenciamento para oferta de cursos de pós-graduação Lato-Sensu em EAD e espera-se, para 2019, lançar os primeiros cursos de pós-graduação nesse formato.</p> <p>Foram envidados esforços para uma maior articulação dos diferentes graus de ensino, de tal modo que o Mestrado Profissional e o Curso de Graduação pudessem melhor se integrar. Há ações nesse sentido, como a possibilidade de estudantes voluntários participarem de grupos de pesquisa, realizarem publicações conjuntas com professores, e atuarem como monitores nos programas institucionais.</p>	<p>Em 2019 a FIA consolidou a implementação do Canvas, um LMS (Learning Management System). O objetivo desse sistema é possibilitar a evolução dos alunos a partir da transmissão de conhecimento no ambiente digital. Foi consolidada também a implementação do Sistema Lyceum, um sistema acadêmico que proporciona ferramentas e serviços de apoio para a melhoria da gestão administrativa, acadêmica e financeira, potencializando a qualidade e eficiência da atenção aos docentes, colaboradores e alunos.</p> <p>Foi ofertado aos professores um curso de capacitação em metodologias ativas de aprendizagem, em que foram apresentados conceitos e técnicas utilizadas nas principais plataformas de educação digital visando a adoção de novos métodos na transformação de aulas tradicionais em aulas digitais.</p>	<p>O ano de 2020 teve, como destaque, o lançamento do Projeto FIA Online, que veio a se consolidar como uma das principais marcas de educação digital do território nacional. Foram lançados 11 cursos, sendo 8 especializações e 3 MBAs, ultrapassando a marca de 2000 matrículas de alunos em 279 dias após o lançamento. O FIA Online possui alunos matriculados em todos os estados brasileiros, além de ter ultrapassado a barreira continental, com alunos em outros países como Vietnã, Montenegro, Estados Unidos e México.</p>

Analisando-se o quadro 7, cabe destacar que no triênio de 2018 a 2020, a Faculdade FIA avançou no seu propósito de oferecer cursos na modalidade EAD com a mesma qualidade dos cursos oferecidos na modalidade presencial. Em fevereiro de 2021 o projeto atingiu a marca de 3400 alunos em seus 17 cursos.

A Faculdade FIA mantém uma equipe dedicada à gestão do projeto e os coordenadores elegeram um time para a coordenação técnica, pedagógica e operacional, que faz a gestão e controle de qualidade do conteúdo. Como estratégia de melhoria foi estabelecida uma célula de tutoria institucional, que faz a gestão da qualidade do atendimento pedagógico aos alunos, ao passo que a UOL Edtech dedica uma robusta estrutura para produção, atendimento e suporte técnico. Os números do projeto podem ser acompanhados em real time pelos times gestores através de um sistema BI desenvolvido com o intuito de exibir relatórios gerenciais e estratégicos com informações como faixa etária, gênero, localização, registro de atividade, participação e notas dos alunos.

A metodologia de ensino é pensada e adaptada constantemente a fim de garantir uma experiência de aprendizado muito valiosa ao aluno, que em sua maioria escolheu a compra do curso pela credibilidade que a marca FIA possui. Recentemente, a instituição lançou um aplicativo proprietário para oferecer ao aluno uma plataforma prática e descomplicada pela qual ele possa assistir às aulas sem a necessidade de internet e também ouvi-las em formato de podcast.

O Projeto FIA Online é estratégico para a FIA e, mesmo em um cenário de pandemia, adaptou o modelo e seguiu com gravações a princípio remotas, com os professores em seus ambientes particulares e, em alguns meses depois, preparou uma estrutura que permitisse ao professor estar em sala de aula, sem os alunos presentes, mas com a qualidade de produção exigida e possibilidade da réplica da excelência do modelo presencial da FIA.

A FIA, mantenedora da Faculdade FIA, tem tradição na pesquisa aplicada, que tem por finalidade auxiliar organizações públicas e empresas privadas na solução de problemas administrativos, no aprimoramento da gestão e no planejamento de ações futuras. O Quadro 8 apresenta a análise da CPA a respeito da coerência entre as atividades de pesquisa científica, tecnológica, artística e cultural com o PDI.

O quadro 8 apresenta alguns marcos importantes do estímulo à pesquisa na Faculdade FIA. Destaca-se o Programa de Estímulo à Pesquisa, que obteve resultados muito satisfatórios. Em 2017 foram publicados apenas 05 artigos em periódicos (02 nos extratos superiores do Qualis), em 2018 foram publicados 22 artigos em periódicos (12 nos extratos superiores - média de 1,5 por docente permanente), em 2019 foram publicados 77 artigos em periódicos (48 nos extratos superiores - média de 5,5 por docente permanente) e em 2020, foram publicados 67 artigos em periódicos (29 nos extratos superiores - média de 4,8 por docente permanente).

Quadro 8 – Coerência entre o PDI e as atividades de pesquisa/iniciação científica, tecnológica, artística e cultural

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Oferta de atividades de pesquisa / iniciação científica, tecnológica, artística e cultural adequada aos objetivos definidos no PDI.	Na Graduação, alunas concluintes do Programa de Iniciação Científica tiveram seus trabalhos premiados no Engema – Encontro Internacional de Gestão e Meio Ambiente. Um dos trabalhos recebeu prêmio de Melhor Trabalho de Iniciação Científica e outro o prêmio de Melhor Trabalho da Área de Gestão de Pessoas e Sustentabilidade. O Livro “Gaucho Dialogues on Leadership and Management” de autoria do Professor Alfredo Behrens foi vencedor do Best Management Book of Year pela ILBA. A ex-aluna do Mestrado Giovana Vieira dos Santos lançou o livro “Ferramentas para obter sucesso no comércio eletrônico B2B” e a ex-aluna Malena Martelli foi coautora convidada do livro “Segredos do Sucesso”.	Em 2019 a FIA consolidou, em seu Mestrado Profissional, um Programa de Estímulo à Pesquisa, com a criação de um fundo de pesquisa para apoiar e premiar a produção acadêmica dos professores, visando ao desenvolvimento de pesquisas mais robustas alinhadas à atuação e aos projetos de pesquisas dos docentes. O plano de carreira docente existente foi incrementado com a criação de uma bonificação adicional variável, de acordo com o desempenho da produção intelectual. Os docentes foram estimulados à obtenção de financiamento público por meio de agências de fomento governamentais e de financiamento privado e passaram a receber gratificações específicas de acordo com o seu desempenho na aprovação de projetos. Houve avanço nas parcerias interinstitucionais, por meio da participação em projetos e elaboração de produção conjunta com docentes de outras instituições do Brasil e do exterior.	Em 2020 foi dada continuidade ao Programa de Estímulo à Pesquisa, o que possibilitou o aumento significativo das publicações dos docentes. Houve uma maior presença de artigos escritos em conjunto por professores e alunos, especialmente no Semead – Seminários de Administração. Uma das alunas do mestrado teve artigo reconhecido como melhor trabalho de área do encontro ENGEMA. No mesmo evento foi apresentado os resultados de Iniciação Científica de uma aluna da Graduação FIA. Ademais, a mantenedora FIA realizou 37 estudos e pesquisas para organizações do setor público e privado. Especialmente no setor público, destacam-se 19 novos projetos envolvendo estudos nas áreas de inovação, modernização e reforma administrativa, gestão do conhecimento, tecnologia da informação, recursos humanos e finanças.

Há, também, outras ações que demonstram a coerência entre o PDI e as atividades de pesquisa/iniciação científica, tecnológica, artística e cultural. Como exemplo, pode-se citar a criação da metodologia do Ranking Empresas Mais, do Jornal O Estado de São Paulo, que classifica anualmente as empresas de acordo com o Coeficiente de Impacto Econômico que pondera a dimensão da empresa e seu desempenho econômico no seu respectivo setor.

Em 2020, o trabalho de coleta e processamento dos dados financeiros que são a matéria-prima do Estadão Empresas Mais, já exaustivo por natureza, em 2020 ganhou contornos extras de dificuldade e sua conclusão precisou ser adiada por dois meses em relação aos anos anteriores – a premiação normalmente ocorre em outubro.

É esperado que instituições de ensino superior de qualidade possuam atividades voltadas para a cooperação, intercâmbio e programas com finalidades de internacionalização. A internacionalização das instituições de ensino pode ser entendida, segundo relatório do Ministério da Educação¹, como um processo amplo e dinâmico que envolve as três dimensões da universidade: ensino, pesquisa e prestação de serviços para a sociedade. É primordial como um recurso para tornar a educação superior responsiva aos requisitos e desafios de uma sociedade globalizada. A internacionalização tem sido encorajada pelo Ministério da Educação do Brasil de uma maneira ampla, não apenas mediante mobilidade de discentes e docentes, mas também na troca de ideias, na integração da dimensão internacional ao ensino, pesquisa e extensão.

A Faculdade FIA, com o intuito de preparar seus alunos para uma carreira de excelência no Brasil e no exterior, instituiu em 2002 e mantém até hoje o Escritório de Relações Internacionais. O ERI busca ações para fortalecer o relacionamento com outras instituições de ensino, possibilitando ao aluno desenvolvimento científico e troca de conhecimento mediante parcerias com Universidades internacionais de todo o mundo.

A FFIA mantém parcerias com escolas de negócios da Europa, Ásia e EUA, buscando oferecer uma complementação de estudos mediante atividades realizadas nessas universidades e visitas a empresas de classe mundial em diversos setores. Estas parcerias também funcionam como canal de contato acadêmico com professores buscando pesquisas em conjunto estreitando as parcerias a mais do que simples troca entre alunos ou aulas.

A avaliação da CPA sobre o quesito de internacionalização da Faculdade FIA é apresentada no Quadro 9.

A análise do quadro 9 permite verificar o alcance da FIA em suas atividades Internacionais, buscando a cada ano ampliar o campo de atuação, a fim de fortalecer sua presença no exterior e atrair professores e estudantes de outros países. Com isso, a Faculdade FIA tem possibilitado para seus alunos a oportunidade de interagir com outras culturas e aprender o que o mercado internacional procura nos seus profissionais. Á título de ilustração, aluno do Mestrado Profissional passou, em 2018, 6 meses na África em um projeto profissional e também levantando dados para sua pesquisa e prospectando parceiros acadêmicos para o mestrado.

¹ Relatório “A internacionalização na Universidade Brasileira: resultados do questionário aplicado pela Capes”. Edição e composição: Diretoria de Relações Internacionais Data da publicação: Brasília, 31 de Outubro 2017.

Quadro 9 – Internacionalização: coerência entre o PDI e as ações institucionais

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Existência de atividades conjuntas com instituições internacionais orientadas aos objetivos do PDI.	Atualmente são 25 convênios internacionais, 40 alunos estrangeiros nos diversos cursos da FFIA (MBA, Mestrado e Graduação) e 4 alunos da FFIA cursando disciplinas em universidades estrangeiras. Em agosto de 2018, o ERI em conjunto com o Diretor da Faculdade FIA e o Coordenador de Pós-Graduação em Pesquisa e Extensão receberam a comissão da AMBA que analisou e credenciou os 27 cursos de MBA vigentes na FIA.	O ERI manteve suas atividades. Em 2019 estavam ativos 25 Convênios Internacionais, 55 alunos estrangeiros frequentando a instituição e 2 alunos da Faculdade em intercâmbio no exterior.	O ERI manteve suas atividades em 2020. Foram mantidos os 25 convênios internacionais. Em função da pandemia Covid-19, no ano de 2020 não foi possível enviar alunos para realização de intercâmbio no exterior, assim como também não foi possível receber alunos estrangeiros.

Cabe destacar que a FIA é membro fundador do HBSP/LACC (Latin American Case Consortium da Harvard Business School Publishing) para acesso e intercâmbio de publicações e materiais didáticos. Além das atividades acadêmicas didáticas, são realizadas missões técnicas com visitas a empresas de classe mundial em diversos setores. Desde 2003, o MBA Executivo Internacional tornou-se o primeiro MBA Brasileiro a ser credenciado pela AMBA – The Association of MBAs com sede no Reino Unido, seguindo os mais rigorosos padrões internacionais de ensino de administração. A AMBA é entidade credenciadora de escolas líderes em 80 países, incluindo a London Business School, Insead, IMD entre outras. Desde sua criação em 1992, a FIA é filiada ao Executive MBA Council dos EUA, sendo a primeira instituição brasileira a seguir os padrões internacionais para MBAs Executivos.

2.2 Responsabilidade Social da Instituição – Dimensão 3 do Sinaes

De acordo com as prerrogativas do SINAES, a dimensão de Responsabilidade Social tem por objetivo verificar o grau de desenvolvimento das Instituições de Ensino Superior quanto à transferência de conhecimentos, importância social das ações universitárias e impacto das atividades científicas, técnicas e culturais para o desenvolvimento regional e nacional. Importa também conhecer a natureza das relações com os setores público e produtivo, com o mercado de trabalho e com instituições sociais, culturais e educativas de todos os níveis. Espera-se, também, uma atenção das Instituições de Ensino Superior voltadas ao desenvolvimento da democracia, promoção da cidadania, de atenção a setores sociais excluídos, políticas de ações afirmativas, etc.

Ademais, a avaliação deve levar em conta ações desenvolvidas pela IES no sentido de inclusão e assistência a setores ou grupos sociais discriminados; critérios adotados para portadores de deficiência especial; atividades em interação com o meio social; políticas institucionais de inclusão de estudantes em situações econômicas desfavorecidas; relações

estabelecidas pela instituição com o setor público, com o setor produtivo e com o mercado de trabalho; ações que visem a promoção da cidadania e de atenção a setores sociais; políticas de formação de pesquisadores; entre outros itens muito importantes a serem considerados.

A Faculdade FIA entende que ação social das escolas de negócios deve ir além de iniciativas beneméritas ou filantrópicas. É uma ação importante para a formação acadêmica dos alunos e, portanto, deve estar integrada ao currículo escolar. Ao serem colocados diante de situações concretas, os futuros e futuras profissionais tornam-se mais comprometidos com a sociedade e passam a entender melhor o seu papel enquanto agente transformador. Isso significa que as instituições de ensino superior devem estar engajadas para agirem criticamente no que se refere a situações cruciais que a população enfrenta, tais como pobreza, discriminações, baixo acesso à educação e saúde, dentre outras. A sociedade pode aprender com o conhecimento que é gerado nas universidades e vice-versa, proporcionando uma relação de troca de saberes.

Nessa esteira, a Faculdade FIA acredita que a responsabilidade social visa a apresentar inovações significativas não apenas para a aplicação prática do conhecimento, mas também para refletir uma perspectiva mais ampla de extensão universitária, que inclui no mesmo processo a pesquisa e o ensino, a fim de desenvolver inovações tanto no cotidiano universitário como nas relações desenvolvidas entre a academia, as políticas públicas nos seus diversos setores e nas entidades da sociedade civil organizada.

Quanto à coerência entre o PDI e as práticas de extensão, a Faculdade FIA defende que ações de extensão universitária são oportunidades de se levar à comunidade os conhecimentos de que são detentoras. Por meio da extensão, a Faculdade FIA busca difundir, socializar e democratizar o conhecimento existente. A Faculdade FIA vai além do cumprimento dos dispositivos legais, pois acredita que a extensão é uma maneira de reforçar sua responsabilidade social. O quadro 10 apresenta a apreciação da CPA nesse quesito.

O conjunto das atividades de extensão universitária oferecidas pela Faculdade FIA, destacados no quadro 10 demonstram uma linha de ação na realização de estudos, especialmente para o setor público.

Merece destaque o Projeto de Modernização da Gestão do Hospital Santa Casa de São Paulo, entidade que gerencia um complexo hospitalar responsável por mais de 200 mil procedimentos de exames, atendimentos, cirurgias e consultas por mês e, por essa atuação, ela tem um papel crucial no sistema de saúde do município. Contudo, a Santa Casa vinha sofrendo há anos uma crise financeira que estava colocando em risco a sua atuação. O projeto permitiu implantar uma nova governança, um novo desenho da estrutura organizacional, a definição de um painel global de indicadores de gestão e suas interfaces com os processos de tecnologia da informação. Numa segunda etapa, foi desenvolvido o planejamento estratégico da Instituição já com a definição dos papéis das instâncias superiores. Áreas nevrálgicas estão sendo alcançadas e ações estão sendo tomadas, especialmente quanto aos fatores que impactavam nos resultados operacionais negativos, e que aumentavam as dívidas da instituição com bancos e fornecedores. A Santa Casa, ao enfrentar sua crise com o apoio da FIA, volta a cumprir integralmente o papel fundamental que tem na saúde pública da maior cidade do País.

Outro estudo de relevância foi o Projeto de Aprimoramento dos Programas de alimentação escolar no Município de São Paulo, que visou a modelar soluções para o fornecimento de merenda escolar que fortaleçam a capacidade da Secretaria Municipal de Educação de planejar, contratar e gerir recursos aplicados em seus processos de trabalho, buscando, de modo eficiente, contribuir para que sua função institucional se desenvolva com normalidade.

Quadro 10 – Coerência entre o PDI e as práticas de extensão

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
As ações previstas no PDI são coerentes com as atividades de práticas de extensão.	Foram iniciados, em 2018, 38 projetos para desenvolvimento de estudos envolvendo organizações do setor público e privado. Especialmente no setor público foram abertos 15 novos projetos abrangendo estudos nas áreas de Meio Ambiente, modernização e reforma administrativa, Modernização e Aperfeiçoamento da Gestão Previdenciária, dentre outros.	Em 2019 a FIA contou com 50 projetos para desenvolvimento de estudos para organizações do setor público e privado. Especialmente no setor público, destacam-se 25 novos projetos envolvendo estudos nas áreas de inovação, modernização e reforma administrativa, gestão do conhecimento, tecnologia da informação, recursos humanos e finanças. Os setores envolvidos compreenderam: energia, saúde, meio ambiente, tecnologia da informação, educação, saneamento, transporte, indústria e prestação de serviços. A FIA cumpre o compromisso social de disseminar conhecimento gratuito à sociedade mediante a organização de eventos abertos ao público. Em 2019, foram 88 eventos abertos ao público, totalizando 263 horas de atividades.	Em 2020 foram realizados 37 projetos para organizações do setor público e privado. Especialmente no setor público, destacam-se 19 novos projetos. Os temas e setores envolvidos foram os mesmos de 2019. Em termos de eventos abertos à comunidade, em 2020, com a pandemia da Covid-19, os mesmos passaram a ocorrer por meio remoto, o que possibilitou um aumento significativo no número de seminários e workshops oferecidos. Foi criada uma área especial em seu <i>site</i> para integrar todos os eventos em único local amplamente divulgado ao público em geral

Por fim, outro importante projeto de extensão foi de apoio às Cooperativas de Catadores do Município de São Paulo. A FIA realizou estudos para a Autoridade Municipal de Limpeza Urbana - AMLURB, relacionados às ações de fomento e monitoramento das Associações e Cooperativas de catadores e catadoras de materiais reutilizáveis e recicláveis da cidade de São Paulo e Implantação do Centro de Apoio às Cooperativas - CAC.

No que tange à defesa do meio ambiente, a Faculdade FIA persegue o objetivo de ser um centro de excelência na geração e na disseminação de conhecimento por meio de práticas inovadoras, diferenciadas e, acima de tudo, sustentáveis. Os líderes do futuro deverão inserir em suas agendas de gestão preocupações com a estratégia do negócio, com suas finanças, ações mercadológicas e com seus produtos e serviços. Todas estas preocupações, porém, deverão considerar a questão da sustentabilidade, da ética, da governança corporativa e do compliance. O Quadro 11 apresenta a avaliação da CPA quanto à coerência entre o PDI e as ações de defesa do meio ambiente, memória e patrimônio cultural.

Quadro 11 – Coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere à defesa do meio ambiente, à memória cultural, à produção artística e ao patrimônio cultural

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Execução de atividades institucionais que promovam o meio ambiente, memória cultural, produção artística e patrimônio cultural coerentes com o PDI.	Como signatária do PRME (Principles of Responsible Management Education), a FIA integra ações de responsabilidade social ao currículo do curso de Graduação em Administração. Alunos do Curso de Graduação foram agraciados com o primeiro lugar na Competição “Students Voices on Responsible Management Education 2018”. O grupo de alunos recebeu o prêmio na 5th PRME Research Conference, realizada na Alemanha em novembro de 2018..	Em 2019, docente da FIA foi eleita para o Board do PRME. A FIA foi sede da primeira reunião anual da entidade. A FIA, mantenedora da Faculdade, realizou estudo para a SABESP sobre mercado de tratamento de resíduos e comercialização dos produtos derivados deste tratamento, promovendo a destinação ambientalmente adequada. Foi feita, ainda, análise preliminar de viabilidade de atuação da Sabesp de modo a contribuir com a área de novos negócios e expansão de mercado.	Em 2020, a FIA desenvolveu estudo para a Fundação Renova, entidade responsável pela mobilização para a reparação dos danos causados pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana (MG). São 42 programas que se desdobram nos muitos projetos que estão sendo implementados nos 670 quilômetros de área impactada ao longo do rio Doce e afluentes.

Outro aspecto importante da responsabilidade social de uma instituição de ensino superior diz respeito às ações (com ou sem parceria) que contemplam a inclusão social e o desenvolvimento econômico e social, conforme proposto no PDI, considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: trabalhos com a comunidade, melhoria da infraestrutura urbana/local, melhoria das condições/qualidade de vida da população e projetos/ações de inovação social. O Quadro 12 aborda a avaliação da CPA nesse quesito.

Quadro 12 – Coerência entre o PDI e as ações institucionais no que se refere às ações institucionais voltadas para a inclusão social e para o desenvolvimento econômico e social

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
As ações previstas no PDI são coerentes com as atividades de práticas de extensão.	<p>A mantenedora FIA desenvolve, desde 2002, o Projeto Social de Capacitação Acadêmica e Profissional – CAPJOVEM destinado a alunos de baixa renda oriundos de escolas públicas. São oferecidos benefícios como aulas lecionadas por corpo docente em sua grande maioria graduado pela USP, materiais do Sistema Poliedro de Ensino, vale-transporte, alimentação em três períodos, uniforme, orientação psicopedagógica e inscrição em um vestibular, caso não se obtenha isenção de taxa para o aluno. Em 2018, foram inscritos 619 alunos, 40 matriculados, 30 concluintes e 16 aprovados em vestibulares. No que diz respeito à mantida, a FFIA, os alunos do Diretório Acadêmico realizaram ações de extensão junto ao Projeto Alavanca, ONG atuante na Favela São Remo, localizada no Bairro do Butantã. Foi realizado um Bazar Solidário para captação de recursos que contou com alunos da Graduação, professores, funcionários e jovens aprendizes moradores da Favela São Remo. Também foi realizado um mutirão para limpeza e organização do espaço utilizando a metodologia 5S. Além disso, em conjunto com a área de Gestão de Pessoas da FIA, está sendo desenvolvido um projeto para seleção e contratação de jovens aprendizes que são ou foram atendidos pela ONG.</p>	<p>O projeto CAPJOVEM foi mantido, com o propósito de facilitar o acesso de jovens, em condições socioeconômicas desfavoráveis, à Universidade. Em 2019 houve um total de 708 inscritos, dos quais foram selecionados 40 jovens. Desses, 30 terminaram o curso e 66,7% foram aprovados em universidades. Também foi dada continuidade ao CAPExecutivo, projeto Social da FIA que vem sendo desenvolvido desde 2007, com o propósito de atualizar e ampliar as habilidades de executivos que aspirem retornar ao mercado de trabalho. Em 2019 o projeto contou com 532 inscritos e 39 foram matriculados. Desses, 35 terminaram o curso e 60% foram recolocados no mercado de trabalho. O IGESC, entidade apoiada pela FIA, é um programa de capacitação de organizações sociais, que alia aspectos conceituais e práticos de gestão. Os programas são voltados para capacitação e fortalecimento da gestão e governança para Organizações da Sociedade Civil. Em 2019 foi realizada a turma de número 79. Também foi dada continuidade ao Bazar Solidário Alavanca, projeto social idealizado pelo Diretório Acadêmico dos alunos da graduação para a comunidade São Remo.</p>	<p>Em 2020 os projetos CAPJOVEM e CAPExecutivo foram mantidos com aulas remotas. O primeiro contou com 756 inscritos, 40 matriculados e 34 concluintes. O número de ingressos em universidades ainda não está disponível em função de atrasos no calendário nacional. Para o CAPExecutivo foram 316 matrículas, com 36 matriculados e 34 concluintes. O ano de 2020 também ficou marcado pelas ações de solidariedade organizadas pela comunidade FIA. Foram arrecadas mais de 8 toneladas de alimentos que foram distribuídos para pessoas de comunidades carentes, com o apoio da Polícia Militar.</p>

3. Eixo 3 - Políticas Acadêmicas

O Eixo Políticas Acadêmicas busca analisar os elementos constitutivos das práticas do ensino, pesquisa e extensão, considerando como meta o aprendizado. Neste Eixo enfatiza-se também a relação entre as políticas acadêmicas, a comunicação com a sociedade e o atendimento ao discente. Este Eixo contempla a dimensão 2 do SINAES (Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão), a 4 (Comunicação com a Sociedade) e a 9 (Políticas de Atendimento aos Discentes).

3.1 Políticas para o Ensino, Pesquisa e Extensão – Dimensão 2 do SINAES

A Instituição de Ensino Superior é considerada excelente quando as ações acadêmico-administrativas previstas/implantadas estão relacionadas com as políticas de ensino para os cursos de graduação, considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: sistemática de atualização curricular, desenvolvimento/utilização de material didático-pedagógico, sistemática de implantação/oferta de componentes curriculares na modalidade semipresencial (quando previsto no PDI) e programas de monitoria. O quadro 13 apresenta uma apreciação da CPA à respeito dessa dimensão.

Quadro 13 – Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de graduação

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Análise e atualização constante da matriz curricular e do material didático-pedagógico. Manutenção das disciplinas na modalidade semipresencial e identificação de possíveis novos componentes curriculares. A cada semestre identificar as necessidades de monitoria e promover as ações necessárias para a sua implementação.	Em 2018, com a contratação do novo diretor geral da FFIA, foi feito um amplo reestudo da matriz curricular em conjunto com o NDE (Núcleo Docente Estruturante). Em função disso, houve necessidade de mudanças no corpo docente. Esse é um processo que ainda está em curso e cujos resultados devem ser colhidos em 2019.	Com a aprovação do pedido de credenciamento da FIA junto à AACSB em 2018, em 2019 foi dado início ao projeto, que proporcionou um terreno bastante propício para a discussão de currículos e ementas. Foi apresentada à AACSB a primeira versão do relatório de credenciamento.	Em 2020, com base no feedback recebido em relação ao primeiro relatório de credenciamento da FIA junto à AACSB, foi dada andamento ao projeto. Os programas a serem credenciados, entre eles o Bacharelado em administração, fizeram a revisão de seus objetivos de aprendizagem à luz da missão institucional, mapearam seus currículos e definiram momentos em que os objetivos serão medidos.

A pós-graduação brasileira está inserida no sistema educacional do país e, como tal, precisa atender às suas políticas educacionais. Ela possui um papel chave no desenvolvimento tecnológico e social do país. Portanto, é preciso avaliar se as políticas educacionais desse nível de ensino são adequadas considerando, inclusive, sua articulação com a graduação.

Por ora, a Faculdade FIA oferece um Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios (MPGN) que, à exemplo de programas similares em outras universidades, dirige-se à formação profissional, com estrutura curricular clara, estritamente vinculada à sua especificidade, articulando o ensino com a aplicação profissional.

O MPGN foi criado em 2013 com o intuito de promover a educação para o avanço profissional na área de Administração e nas áreas que com ela guardam relação, privilegiando o aprofundamento dos conhecimentos nas teorias e práticas gerenciais. Os alunos constituem fóruns de discussões de ideias e de construção de relacionamentos, para promover um ambiente estimulador à difusão e ao intercâmbio de conhecimentos entre o meio acadêmico e as organizações. São testadas teorias, produzidos conhecimentos e desenvolvidas ferramentas que tenham, ao mesmo tempo, utilidade funcional e eficiência prática nos contextos gerenciais específicos.

O perfil típico do aluno do Mestrado é composto por executivos com nível gerencial, com experiência mínima de três anos em gestão de organizações. Têm em média 36 anos de idade e 13 anos de experiência profissional. As turmas têm em média 30 alunos com apenas um ingresso anual, que é feito por meio de processo seletivo. A classificação dos candidatos é feita pelos resultados obtidos no Teste ANPAD, GMAT ou Prova FIA e análise do Curriculum Vitae. A última etapa é a realização de uma entrevista.

No Mestrado Profissional, as linhas de pesquisa estão divididas em duas áreas: Gestão Estratégica e Mercados e Geração de Valor. A linha de Gestão Estratégica envolve estudos que se concentram no avanço das teorias e da prática gerencial da formulação e realização de estratégias, em suas três dimensões. Uma que diz respeito às decisões relacionadas ao tipo de negócio no qual a empresa deve atuar (estratégias corporativas). Outra que diz respeito às decisões que se relacionam ao modo como a organização compete ou se posiciona no mercado em relação ao seu negócio (estratégias competitivas). E a terceira, às decisões que sustentam as mudanças na dimensão operacional das organizações (estratégias funcionais). A linha de Mercados e Geração de Valor, por sua vez, envolve o estudo das teorias e das práticas ao longo da cadeia de valor. Neste sentido, a dimensão mercados compreende os processos de negócios com foco no consumidor e a adequada gestão dos esforços de inovação e marketing, alinhados às estratégias da empresa. A dimensão da geração de valor foca os temas econômico-financeiro, ambiental e social da empresa com o objetivo de gerar sustentabilidade nos negócios.

No Curso de Graduação, foi criado, em 2014, o Programa de Iniciação Científica da FIA – PIC/FIA – com o objetivo de incentivar os alunos da graduação a se iniciar em pesquisas científicas nas diversas subáreas do campo da administração de empresas, estimulando-os a pensar cientificamente, e de forma crítica, decorrentes das condições criadas pelo confronto direto com os problemas de pesquisa. O PIC/FIA busca estimular professores e orientadores a engajar estudantes de graduação na atividade de iniciação científica, integrando-os em grupos e em projetos de pesquisa. Por meio da orientação de qualidade em projetos de iniciação científica, o PIC/FIA busca despertar vocações científicas, contribuindo para o fomento do conhecimento de maneira integrada ao percurso formativo de seus estudantes.

No quadro 14 são apresentadas as ações realizadas pela Faculdade FIA no que diz respeito ao Mestrado Profissional em Gestão de Negócios.

Quadro 14 – Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação stricto sensu

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Desenvolvimento, implementação e atualização do APCN em consonância com as normativas da CAPES, do PDI e do PPI. Existência de mecanismos que favoreçam a interação e articulação dos corpos discente e docente da graduação e pós-graduação.	Em 2018 foi dada continuidade às ações que já vinham sendo feitas em anos anteriores. No que diz respeito às disciplinas, foram feitas inovações como ferramentas de ensino complementar advindas da parceria com Harvard que permite o uso de estudos de caso, artigos acadêmicos e de negócios, cursos EAD e simuladores – todos utilizados com intensidade pelo programa de mestrado. Em 2018 o MPGN contou em sua equipe com a participação de seis estagiários, todos graduandos na FFIA, na função de monitores de sala de aula dando suporte a alunos e professores. No âmbito da integração entre cursos destacamos, a título de exemplo, duas iniciativas: O Clube de Finanças (Finance Club) em que se desenvolvem atividades conjuntas entre os alunos do Mestrado e da Graduação, possibilitando a criação de networking e um rico compartilhamento de experiências.	Para a consolidação do Mestrado em Administração de Negócios (MPGN) várias estratégias e ações foram realizadas - Estímulo à produção intelectual de impacto - Aprimoramento do plano de cargos e de salários. - Investimentos externos públicos e privados. - Efetivação de parcerias interinstitucionais -	- Acompanhamento de egressos - visando conhecer o perfil e o impacto do curso no desempenho profissional dos egressos do MPGN e demais alunos da FFIA - Produção de egressos/discentes – As informações da reunião de meio-termo em 2019, assim como a ficha da área liberada em 2020, concederam forte destaque para a produção dos egressos/discentes. - A FIA efetua significativos esforços para incrementar a produção docente, assim como a quantidade e a qualidade da produção de egressos/discentes. Em 2020 esses esforços foram colhidos, com um expressivo crescimento na publicação por parte de docentes e discentes conforme indicado no quadro 8.

Além das informações constantes no quadro 14, houve avanço também nos mecanismos para promover a interação e articulação dos corpos discente e docente com a graduação, um desses mecanismos é o trabalho de professores da Graduação no programa de Mestrado Profissional. Os professores que ministram disciplinas tanto no Mestrado quanto na Graduação (cerca de 60% do grupo total de docentes do MPGN) são incentivados a convidar mestrandos para proferirem palestras, desde que haja aderência aos temas desenvolvidos em sala de aula,

para os alunos da Graduação. Essas palestras possibilitam a interação entre os alunos prestes a entrarem no mercado de trabalho (Graduação) e os profissionais que atuam no mundo corporativo (Mestrado). Em 2019, onze docentes (64% do corpo docente) lecionaram na graduação, em média de 102 horas-aula (mínimo de 38 e máximo de 300 horas-aula). Observe-se ainda que três docentes (20% do corpo docente permanente) possuem cargos de direção (Direção da FFIA, Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Coordenação de Graduação e Coordenação do MPGN).

No que diz respeito ao Programa de Pós-Graduação Lato-Sensu, é mister considerar se as ações acadêmico-administrativas previstas no PDI /implantadas estão relacionadas com as políticas de ensino, considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: aprovação nos colegiados da IES, acompanhamento e avaliação do desenvolvimento dos cursos.

Os cursos são de responsabilidade dos coordenadores dos programas institucionais da FIA e abrangem diversos campos temáticos da Administração, tais como: Agronegócios, Ciência e Tecnologia, Comércio Exterior, Empreendedorismo Social, Infraestrutura Pública, Estudos do Futuro, Finanças, Gestão de Pessoas, Gestão de Projetos, Gestão da Saúde, Gestão Socioambiental, Informática, Gestão de Operações, Marketing, Pequenas e Médias Empresas e Varejo.

Atualmente a FIA possui São 29 cursos de MBA e 53 cursos de Pós-Graduação que demonstram a capacidade da FIA em produzir conteúdo relevante nas mais diversas áreas da Administração.. Tendo em vista a variedade de cursos e de áreas de abrangência, a FIA instituiu a Comissão de Cursos, como colegiado importante para desenhar a estratégia e políticas educacionais nessas áreas *vis à vis* as transformações ambientais, sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que devem estar contempladas no Plano de Desenvolvimento Institucional.

Quadro 15 – Políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas para os cursos de pós-graduação lato sensu

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Participação ativa do colegiado nas políticas de ensino e ações acadêmico-administrativas e acompanhamento do desenvolvimento dos cursos.	Em 2018, a FIA intensificou a ocorrência de reuniões com o conjunto dos coordenadores e a transparência das atividades da Diretoria mediante interação com os comitês formados por coordenadores para apoio à gestão da FIA.	Foram sistematizadas as funções da Comissão de Cursos Lato-Sensu, incluindo, entre outras, a criação, modificação ou extinção de cursos; diretrizes e instrumentos de controle de qualidade dos cursos e dos locais de oferta; diretrizes e instrumentos de avaliação do nível de satisfação de alunos e empresas contratantes; aprimoramentos no portal institucional da mantenedora.	Em 2020 as reuniões presenciais da Comissão de Cursos Lato-Sensu passaram a ser feitas de forma remota, a fim de que os trabalhos que vinham sendo realizados não fossem interrompidos.

Ainda no eixo avaliativo das políticas educacionais, é importante ressaltar as ações acadêmico-administrativas voltadas especificamente para a pesquisa, iniciação científica,

tecnológica, artística e cultural. É necessário verificar a relevância social e científica da pesquisa em relação aos objetivos institucionais. O quadro 16 apresenta a autoavaliação sobre esses aspectos.

Quadro 17 – Políticas institucionais e ações acadêmico-administrativas para a pesquisa/iniciação científica, tecnológica, artística e cultural

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
<p>Graduação: TCC e programa de Iniciação Científica desenvolvidos e atualizados.</p> <p>Especialização: manter o trabalho de conclusão de curso nos diversos cursos ofertados.</p> <p>Mestrado: políticas de desenvolvimento da pesquisa associada ao programa.</p> <p>Integração para pesquisa: desenvolvimento de pesquisa conjunta entre os professores e alunos de graduação e mestrado.</p>	<p>As ações foram mantidas. Os trabalhos de conclusão de curso apresentaram excelente qualidade, com alguns indicados para publicação.</p> <p>As alunas de Graduação Juliana Tavares e Beatriz Tavares, orientadas pelas professoras Gleriani Torres e Ivete Rodrigues, respectivamente, tiveram seus trabalhos de Iniciação Científica premiados no Engema – Encontro Internacional de Gestão Ambiental e Meio Ambiente. O aluno Mateus Perez também teve seu trabalho aprovado para apresentação oral.</p> <p>O MPGN iniciou em 2018 algumas ações que deverão ser aprofundadas nos próximos anos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • investimento financeiro na criação de verbas de pesquisa para apoiar e premiar a produção acadêmica dos professores; • Contratação de quatro novos docentes seniores de comprovada experiência e produtividade; • Reuniões e treinamentos para aprimoramento dos projetos de pesquisa e da condução e produção dos grupos de pesquisa dos docentes atuais. 	<p>As ações foram mantidas em 2019. Na graduação, foi concluída a Iniciação Científica da aluna Larissa Araújo sobre Práticas Corporativas para Promoção da Igualdade de Gênero: um estudo entre empresas participantes do Pacto Global da ONU, sob orientação da Profa. Ivete Rodrigues.</p> <p>As ações do MPGN iniciadas em 2018 começaram a apresentar resultados importantes em 2019, conforme já discutido em itens anteriores.</p>	<p>Os docentes do MPGN que atuam no Curso de Graduação incentivam os discentes a participarem do programa de Iniciação Científica (PIC) e a desenvolverem o TCC em temas vinculados à sua linha de atuação proporcionando integração entre os cursos de graduação e de pós-graduação. Os bolsistas de graduação trabalham com os discentes dos cursos de Mestrado, desenvolvendo atividades sob a orientação de docentes orientadores, em projetos de pesquisa, proporcionando aos discentes de graduação maior contato com trabalhos científicos. A perspectiva de continuidade dos estudos, em nível de pós-graduação, tem estimulado os discentes da graduação a participarem de atividades de pesquisa e de extensão</p>

Ainda na dimensão de políticas institucionais, a CPA debruçou-se sobre as ações acadêmico-administrativas relacionadas à extensão. Foi verificada a concepção de extensão e de intervenção social afirmada no Plano de Desenvolvimento Institucional; a articulação das atividades de extensão com o ensino e a pesquisa e com as necessidades e demandas do entorno social. Também foi analisada a participação dos estudantes nas ações de extensão e intervenção social e o respectivo impacto em sua formação.

Parte das ações nesse segmento já foram exploradas em itens anteriores. Foi possível observar que a FIA acredita no poder transformador das ações sociais em diversas esferas da sociedade. Também acredita que instituições educacionais precisam estar comprometidas com a melhoria da educação no país e, sobretudo, contribuir para que este esforço conjunto seja repercutido e disseminado para que, por meio da educação, possamos engrandecer outros setores sociais, igualmente importantes.

Projetos como CAPJOVEM e CAPExecutivo têm contribuído para que a educação assuma o seu protagonismo na sociedade. Esta contribuição, mais do que apenas uma ação isolada, é um compromisso para o desenvolvimento sustentável social e responde por uma contrapartida voluntária a uma sociedade que carece de ações consolidadas e direcionadas à construção de um país mais solidário, justo e de oportunidades.

O CAPJovem é um projeto social de Capacitação Acadêmica e Profissional, com bolsa de 100%, que tem o propósito de facilitar o acesso de jovens, em condições socioeconômicas desfavoráveis, às principais universidades públicas e privadas do país. Além de proporcionar as habilidades necessárias para acesso às Universidades, o CAPJovem objetiva que jovens egressos da rede escolar pública, com idade entre 16 e 24 anos e com ensino médio completo, fortaleçam suas percepções de valores sociais e éticos como alicerces de seus futuros pessoais e profissionais. São pré-requisitos para ingresso no curso: faixa etária de 16 a 24 anos; ter cursado o ensino fundamental e médio em escolas públicas e possuir renda bruta média mensal de um salário mínimo por membro da família. O processo seletivo conta com: prova de conhecimentos gerais e raciocínio lógico; avaliação socioeconômica e entrevista. Ao longo de uma trajetória de 19 anos de existência, o projeto já impactou a vida de cerca de 700 jovens, com um índice de aprovação de aproximadamente 70%.

O CAPExecutivo é um projeto Social da FIA, com bolsa de 100%, que vem sendo desenvolvido desde 2007 em parceria com a ABA (Associação Beneficente Anhembi). Este projeto de Aperfeiçoamento Profissional tem o propósito de atualizar e ampliar as habilidades de executivos com dificuldade de recolocação, que aspirem retornar ao mercado de trabalho, como empreendedores, como consultores ou mesmo com vínculo empregatício. Ao longo de uma trajetória de doze anos de existência, o projeto CAPExecutivo recolocou no mercado de trabalho 66% dos profissionais que passaram pelo curso. Curso com 252 horas-aula, no período de dez meses, composto por sete disciplinas, para turmas com até 35 participantes. As aulas são ministradas às sextas-feiras, das 19h às 23h, e aos sábados das 13h30 às 17h30. São pré-requisitos para ingressar no curso: ser graduado pelo menos há cinco anos em qualquer área de conhecimento, estar em disponibilidade no mercado de trabalho há mais de quatro meses e evidenciar necessidade de ser ajudado por um projeto social. O processo seletivo conta com provas de conhecimentos gerais e raciocínio lógico e redação, além de entrevista com a Coordenação do curso.

Dentre as instituições parceiras apoiadas pela FIA, merece destaque o Instituto GESC – IGESC, que nasceu em 2004, como um dos projetos sociais desenvolvidos pela Faculdade FIA de Administração e Negócios. A ligação com a Faculdade FIA permitiu ao IGESC integrar conhecimento acadêmico e experiência prática, esta última adquirida na atuação direta com OSCs – Organizações da Sociedade Civil – dos mais variados portes e causas. Os pilares de

atuação do IGESC são o planejamento estratégico, a gestão social e o empreendedorismo social para o fortalecimento da sociedade civil. Seu principal projeto é o Programa GESC, uma ação de capacitação de organizações sociais, que alia aspectos conceituais e práticos de gestão. Tem como público-alvo diretores, funcionários e voluntários de Organizações da Sociedade Civil e Empreendedores Sociais em todos os campos de atuação, localizadas em qualquer estado do país. São 150 horas de capacitação distribuídas em 16 semanas, sendo 60 horas dedicadas às atividades práticas. É ofertado um conjunto de disciplinas atualizadas para o ambiente atual das Organizações Sociais e Empreendedorismo, com ênfase em estratégia, planejamento de projetos, técnicas de comunicação, captação de recursos e marco legal para OSCs.

O IGESC também atua na formação de Consultores Sociais Voluntários. No encontro de consultoria social, a organização participante do Programa GESC coloca em prática os conhecimentos adquiridos em aula, elaborando um projeto que atenda às necessidades levantadas durante o curso.

A Faculdade FIA apoia, oferece instalações e mantém parceria com o Instituto GESC, originado a partir da iniciativa de alunos e egressos dos Cursos de Pós-Graduação da FIA. O IGESC é um programa de capacitação de organizações sociais, que alia aspectos conceituais e práticos de gestão. Os Programas são voltados para capacitação e fortalecimento da gestão e governança para Organizações da Sociedade Civil. O instituto também envolve voluntários já cadastrados, bem como novos voluntários, alunos e ex-alunos dos cursos da FIA, além de outros interessados.

Merece destaque o Projeto Social Jovem Aprendiz. No último triênio, o Programa Jovem Aprendiz da FIA ofereceu oportunidade de desenvolvimento profissional para 35 jovens, prioritariamente de baixa renda, impactando 144 pessoas no combate à desigualdade. Com 84% de concluintes e 22% dos jovens contratados, muitas vezes antes do término do contrato, o Projeto Jovem Aprendiz tem demonstrado que os jovens carecem de oportunidades e sabem aproveitá-las quando são oferecidas. As organizações que cumprem seu papel social oferecendo esta oportunidade aos jovens ganham reconhecimento da comunidade e sentem o clima organizacional ser renovado pela juventude.

Considerando as ações de estímulos e difusão às produções acadêmicas, mediante uma análise sistêmica e global, a CPA buscou identificar iniciativas relacionadas ao incentivo a publicações científicas, didático-pedagógicas, tecnológicas, artísticas e culturais; bolsa de pesquisa/iniciação científico-tecnológica; grupos de pesquisa e auxílio para participação em eventos.

3.2 Comunicação com a sociedade – Dimensão 4 do SINAES

Continuando a discussão sobre o Eixo de Políticas Acadêmicas, a CPA debruçou-se sobre os fatores relacionados à estratégias, recursos e qualidade da comunicação interna e externa; imagem pública da instituição nos meios de comunicação social. Especificamente, procurou-se, mediante uma análise sistêmica e global, identificara os aspectos: acesso da comunidade externa às informações acerca dos resultados das avaliações recentes, da divulgação dos cursos, da extensão e pesquisa, da existência de mecanismos de transparência institucional, da ouvidoria, entre outros (Quadro 18).

Quadro 18 - Comunicação da IES com a comunidade externa

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Disponibilidade das informações das avaliações recentes, dos diversos cursos, dos mecanismos de transparência institucional e da ouvidoria no site da instituição. Utilização dos diversos tipos de meios de comunicação para transmitir essas informações à sociedade. Ouvidoria em pleno funcionamento.	A FIA mantém também o Boletim Expresso FIA, que é enviado quinzenalmente para os endereços eletrônicos cadastrados a fim de divulgar todas as atividades que acontecem no mundo FIA: opiniões dos diretores, docentes e coordenadores, tendências de mercado, cursos, eventos, leituras e artigos. A Faculdade FIA também instituiu um programa de visitas a colégios, oferecendo a alunos do ensino médio oficinas de interesse profissional e ampliação do repertório informacional.	Foi consolidada estratégia de marca e posicionamento da FIA por meio de comunicação consistente e estruturada, estreitando laços com importantes grupos de comunicação em todo o país e intensificando a presença na mídia por meio de nossos coordenadores e professores. Investimos muito no fortalecimento da marca FIA no ambiente digital, produzindo conteúdos relevantes sobre os mais diversos temas da gestão pública e privada, com expressivos resultados em buscas orgânicas na Internet.	O ano de 2020 marcou o aniversário de 40 anos da FIA, e seu início foi promissor com novos projetos; contudo, sobrevieram fatos com consequências imprevisíveis em todos os âmbitos. Todo o processo de comunicação da FIA foi orientado para o estabelecimento de uma relação de confiança com seus parceiros, especialmente alunos e clientes. Foi criado um SAC especialmente dedicado à renegociação de contratos e atendimento de quaisquer outros assuntos demandados pelos alunos.

Além dos aspectos apresentados no quadro 18, ressalta-se a existência de relatório anual, publicação de balanço social, cujas informações são disponibilizadas no Portal da Transparência da FIA. A Faculdade FIA possui uma ouvidoria, que é a última instância para tratamento de reclamações, denúncias ou solicitações de difícil resolução. É um serviço de atendimento à comunidade interna e externa, tendo como objetivo principal ouvir, encaminhar, acompanhar e intermediar junto aos órgãos internos da Faculdade. São canais de atendimento da Ouvidoria o Fale Conosco e o e-mail ouvidoria@fia.com.br. Além disso, é possível registrar mensagem por meio do telefone 0800 792 0022. Como última instância de solução, caso seja verificado que o reclamante procurou pela Ouvidoria sem acionar previamente os órgãos internos da Faculdade, a demanda junto à Ouvidoria será automaticamente cancelada.

No que tange à comunicação com a comunidade interna, a Faculdade FIA desenvolve ações para integrar todos os setores da instituição e reforçar a marca de qualidade da Faculdade junto aos seus colaboradores. Há um canal digital interno, denominado Fianet, em que a comunidade tem acesso às informações acerca dos resultados das avaliações recentes, da divulgação dos cursos, da extensão e pesquisa, da existência de mecanismos de transparência institucional, da ouvidoria, entre outros.

3.3 Políticas de Atendimento aos Discentes – Dimensão 9 do SINAES

A Faculdade FIA, desde sua criação, teve uma grande preocupação com as questões pedagógicas e emocionais dos discentes. Foi criado o NAP – Núcleo de Apoio Psicopedagógico, que conta com pedagogos e psicóloga. A atuação do NAP pauta-se por:

- Busca permanente da qualidade no processo ensino-aprendizagem.
- Criação de um ambiente que favoreça a aprendizagem.
- Criação de um espaço de reflexão sobre a prática docente.
- Auxílio psicológico e comportamental para o desenvolvimento individual dos alunos.
- Acompanhamento de todo desenvolvimento de carreira.

São desenvolvidas atividades de suporte psicopedagógico aos alunos do curso de graduação, por meio de:

- Identificação das características acadêmicas e emocionais dos alunos em conjunto com os discentes do curso.
- Prevenção de dificuldades de aprendizagem e/ou psicológicas;
- Mitigação das dificuldades de aprendizagem e/ou psicológicas.

Dentro os métodos utilizados, destacam-se:

- Orientação psicopedagógica - Construção de uma postura de estudante compatível com o ensino superior; desenvolvimento de hábitos de estudo e novas formas de conduzir o próprio aprendizado.
- Orientação e encaminhamentos - São realizados especialmente em situações que exijam procedimentos de competência médica ou que necessitem de um processo psicoterápico prolongado.
- Orientação familiar – orientação a familiares de alunos em caso de necessidade. Sempre é feita com conhecimento e anuência do estudante envolvido

Os programas de apoio ao discente estão sendo implantados considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: participação/realização de eventos (congressos, seminários, palestras, viagens de estudo e visitas técnicas) e produção discente (científicas, tecnológicas, culturais, técnicas e artísticas). Trata-se de um apoio relevante para os discentes, que são motivados a construir e atualizar seus conhecimentos. Há contribuição para uma formação mais sólida e ampla como complemento às atividades acadêmicas e ao conhecimento adquirido em sala de aula.

O NAP oferece uma atividade de discussão e aprofundamento que é o Filosofia à mesa. São feitos estudos regulares e encontros semanais (opcionais) que possibilitam aos estudantes e professores da graduação um contato com os principais temas das humanidades e ciências de modo geral, no intuito de desenvolverem um pensamento crítico, interdisciplinar e a interação acadêmica. O foco tem sido o estudo do ser humano, a sociedade e o conhecimento em suas interações e complexidades.

O quadro 19 apresenta um resumo das ações do NAP.

Quadro 19 - Programas de atendimento aos estudantes

Situação desejada (objetivo)	Ano de Referência 2018	Ano de Referência 2019	Ano de Referência 2020
Os programas de apoio psicopedagógico, de nivelamento e de monitoria atendem satisfatoriamente aos estudantes.	Em 2018 o NAP continuou suas ações de atendimento a estudantes com dificuldades de relacionamento professor e aluno, com familiares, dislexia, orientação para os estudos e TDAH. No final de 2018 foi desenvolvido um programa de acompanhamento de carreira, composto por encontros semanais em que serão discutidas as tendências do mercado de trabalho e o planejamento da carreira profissional. O objetivo é focar as necessidades de cada aluno, buscando promover a contextualização curricular, bem como seu desenvolvimento como cidadão e para o trabalho. O programa terá início em 2019 e será conduzido por um docente especialista em gestão de carreiras.	Em 2019 o NAP continuou dando atendimento aos alunos que apresentaram queixas e necessidades específicas que interferem em seu desenvolvimento acadêmico: dificuldades de organização acadêmica, necessidades especiais de aprendizagem, relacionamento com o professor, relacionamento familiar, dificuldade de relacionamento com o grupo entre outros assuntos. Foi iniciada a atividade “O Jovem na Academia”, realizada com os alunos do primeiro semestre(ingressantes) para discutir a participação do jovem na academia e as regras da faculdade. O objetivo do encontro foi abordar com os alunos ingressantes questões que envolvessem a participação do jovem na universidade e o que a universidade espera dele.	Em 2020, as atividades do NAP foram concentradas no atendimento aos discentes especialmente no tocante aos impactos da academia. Assim como aconteceu em outras instituições, houve muita insegurança com relação ao ensino remoto. Os jovens ressentiram-se da falta de contato pessoal, que é uma das características importantes do ambiente universitário.

Outro espaço de discussão oferecido aos estudantes da Graduação é o projeto “O Jovem e a Política”, em que são explorados conceitos centrais da política. O objetivo é mostrar que a palavra política tem uma dimensão muito associada ao governo, ao partido, a ações e lutas históricas e ao mesmo tempo está ligada à participação pública e coletiva, e que os jovens podem e devem ter um engajamento social e político.

O plano de ações institucionais referentes à política de acompanhamento dos egressos é implementado por meio da comunidade Alumni FIA, de acesso exclusivo aos alunos e ex-alunos dos cursos de Graduação, Pós-graduação, Mestrado e MBA. O Alumni-FIA é um canal de relacionamento criado para conectar os alunos e ex-alunos, no intuito de estimular vínculos sociais e profissionais. É mantido um Banco de Talentos em que são cadastradas vagas em empresas: informações sobre cursos, eventos e palestras com foco no aperfeiçoamento e desenvolvimento da carreira; possibilidade de participar dos projetos sociais da Fundação; oportunidade de fortalecer o networking com os alunos e ex-alunos; Estimulo à participação cidadã voluntária dos ex-alunos a fim de manter e fortalecer a sua ligação com a Faculdade FIA.

Faz parte das políticas de atendimento aos discentes o acompanhamento dos egressos em relação à sua atuação profissional, considerando, em uma análise sistêmica e global, os

aspectos: responsabilidade social e cidadania onde a IES está inserida, empregabilidade, preparação para o mundo do trabalho, relação com entidades de classe e empresas do setor.

No final de 2019, a FIA Business School deu início ao novo projeto FIA Alumni, um projeto estratégico para a instituição que tem como objetivos principais manter o relacionamento institucional com aluno e ex-aluno e estimular a interação dentro da comunidade. Foram investidos recursos na aquisição de uma plataforma da empresa israelense Graduway, mundialmente reconhecida e que, no Brasil, também é fornecedora para importantes IES. Muito mais do que uma nova rede social, a Plataforma FIA Alumni tem como objetivo promover a interação entre os alunos das turmas e, para isso, a plataforma tem uma série de funcionalidades interessantes.

Com ambiente muito parecido de outras redes sociais, o usuário terá acesso a notícias, diretório de busca, mentoria, vagas de emprego, álbum de fotos, grupos, eventos e uma linha do tempo com o acervo da FIA (webinars, eventos, dissertações, etc.). Por ser uma comunidade fechada para alunos FIA, a legitimidade das interações é muito maior. As interações ocorrem pelos grupos de discussão, posts, por troca de mensagens e vídeo chat.

Para o aluno FIA ingressar na plataforma, ele efetua seu cadastro utilizando seu perfil do LinkedIn ou e-mail. Ao utilizar o LinkedIn, seu perfil estará sempre atualizado e poderá ser visualizado pelas consultorias de RH autorizadas e interessados.

Em 2020, 120 dias após o lançamento dos primeiros convites, a plataforma FIA Alumni alcançou 1.324 usuários, (alunos, ex-alunos, professores e consultorias de RH).

4. Eixo 4 - Políticas de Gestão

O Eixo de Políticas de Gestão tem como foco a verificação do desenvolvimento das políticas de pessoal, da organização e gestão da Instituição, abrange ainda elementos do planejamento e da sustentabilidade financeira da IES para garantir o seu pleno desenvolvimento de forma sustentável.

Este Eixo contempla a dimensão 5 do SINAES (Políticas de Pessoal), a 6 (Organização e Gestão da Instituição) e a 10 (Sustentabilidade Financeira).

O Setor de Recursos Humanos da Faculdade FIA tem por objetivo principal atuar em conjunto com os gestores e colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento das atividades administrativas, técnicas, operacionais e gerenciais da Fundação. Também conta com diversos prestadores de serviços para o desenvolvimento de atividades específicas em projetos coordenados pela FIA. Mesmo com um ambiente econômico brasileiro turbulento, a Faculdade FIA registrou avanços em gestão de pessoas. Investiu em treinamentos para seus funcionários técnico-administrativos e docentes, buscou inovações no atendimento de alunos e futuros clientes. Aprimorou o sistema de controle de pessoal, sobretudo seus processos e fluxos internos. Dentro de sua área de atuação, o Setor de Recursos Humanos mantém benefícios que buscam promover a comodidade, facilidade e segurança a todos os colaboradores da IES no acesso aos serviços de saúde, de educação entre outras atividades.

4.1 Políticas de Pessoal – Dimensão 5 do SINAES

Esse item é destinado à avaliação interna sobre a política de formação e capacitação docente, em uma análise sistêmica e global, visando a auferir o incentivo/auxílio à: participação em eventos científicos/técnicos/culturais; capacitação (formação continuada); qualificação acadêmica docente e a devida divulgação das ações junto aos docentes.

O Plano de Carreira Docente da Faculdade FIA, homologado junto à Diretoria Regional do Trabalho, prevê incentivos à continuidade dos estudos superiores e à realização de pesquisas e trabalhos científicos, bem como para a promoção da carreira. Na medida de suas disponibilidades financeiras, a Faculdade FIA proporciona bolsa de estudos para professores que estejam realizando ou venham a realizar cursos de pós-graduação stricto sensu. Além de cursos de pós-graduação stricto sensu, a Instituição prevê o patrocínio total ou parcial para a realização de cursos de especialização, participação em seminários, simpósios e congressos, bem como a publicação de trabalhos científicos ou outras atividades acadêmicas compatíveis.

Além disso, o NAP presta assessoria ao corpo docente, por meio de cursos e seminários que ofereçam ao docente os subsídios necessários ao aprimoramento de sua prática pedagógica. É ainda papel do NAP a identificação de necessidades de formação didática dos docentes; proposição e encaminhamento para seminários e cursos de atualização; planejamento de seminários temáticos e de reflexão - grupos que podem ser formados a partir de temas propostos pelos próprios docentes, geralmente relacionados ao desenvolvimento de métodos e técnicas inovadoras de ensino.

A política de formação e capacitação do corpo técnico-administrativo está prevista/implantada, de maneira excelente, considerando o incentivo/auxílio para formação continuada. A IES oferece ao colaborador, a oportunidade de realizar cursos de graduação, pós-graduação, aprimoramento entre outros subsidiando até 50% do valor do curso, com o objetivo de formar, capacitar e incentivar o crescimento profissional desses colaboradores. Além disso, a IES conta com uma política de benefícios muito diferenciada em relação a outras instituições, oferecendo aos seus colaboradores: previdência social, plano de saúde e odontológico com contrapartida mínima por parte dos colaboradores, vale-alimentação e transporte, auxílio-creche entre outros.

Em 2018 a Fundação investiu em treinamentos para seus funcionários, destacando-se programas de gerenciamento de stress e cursos de liderança. Além disso, buscou inovações para aprimorar o corpo funcional no atendimento de alunos e futuros clientes. Em 2019 foi dado destaque ao treinamento em novas tecnologias utilizadas pela Instituição.

O ano de 2020 foi extremamente desafiador para a gestão de pessoas na Fundação. A pandemia causada pelo COVID-19 trouxe mudanças drásticas na rotina pessoal e profissional das pessoas e mexeu com praticamente todos os sentimentos dos 52 colaboradores da FIA durante o isolamento forçado: perda, saudade, medo, ansiedade, esperança e tantos outros sentimentos vividos. Neste contexto, o setor de Recursos Humanos buscou adotar as melhores práticas e ações no que tange à gestão de pessoas, mudando e repensando grande parte das ações

Como já informado em parágrafo anterior, a Faculdade FIA faz a gestão do corpo docente mediante o plano de carreira homologado junto ao DRT. Em função da nova lei trabalhista, a FFIA está revendo o plano de carreira docente e para isso conta com consultoria externa. O plano contempla critérios de admissão na Instituição, claramente definidos, regulamentados e efetivamente aplicados; critérios de progressão na carreira, claramente definidos,

regulamentados e efetivamente aplicados; formas de sua operacionalização. O plano foi finalizado, mas sua implementação, anteriormente prevista para 2020, foi adiada.

Além disso, assim como para colaboradores administrativos, a IES conta com uma política de benefícios também para seus professores muito diferenciada em relação a outras instituições, oferecendo aos seus colaboradores: previdência social, plano de saúde e odontológico com contrapartida mínima por parte dos colaboradores, vale-alimentação e transporte, auxílio-creche entre outros.

4.2 Organização e Gestão da Instituição – Dimensão 6 do SINAES

A gestão institucional está prevista/implantada de maneira excelente para o funcionamento da instituição, considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: autonomia e representatividade dos órgãos de gestão e colegiados; participação de professores e estudantes; critérios de indicação e recondução de seus membros; realização e registro de reuniões.

A gestão da Faculdade FIA de Administração e Negócios é totalmente coerente com as políticas constantes dos documentos oficiais da IES (PDI, PPI, etc.); essa coerência resulta e/ou expressa uma diretriz de ação. A estrutura organizacional proposta nos documentos oficiais da IES (estatuto, regimento, organograma, regulamentos internos, normas acadêmicas, entre outros) está totalmente implantada e em funcionamento.

A FIA possui um Programa de Compliance, cuja orientação é a de estimular a participação dos diferentes colegiados, nos assuntos que lhes são específicos, para a elaboração de planos e apoio nos processos de mudança.

Em termos de gestão acadêmica, o sistema de registro acadêmico previsto/implantado busca atender às necessidades institucionais e dos discentes, considerando, em uma análise sistêmica e global, os aspectos: organização, informatização, agilidade no atendimento e diversificação de documentos disponibilizados. A Faculdade conta com sistema de gestão acadêmica desenvolvido para proporcionar rapidez e confiabilidade nas informações. Há, por parte, da IES um nível de investimento na comunicação e circulação da informação de forma que todos os níveis possam receber as informações pertinentes de forma adequada e no tempo certo.

Continuamente é dado treinamento a todos os colaboradores discentes e docentes para garantir uma ótima utilização dos sistemas implantados.

Em 2018 deu-se início a um processo de modernização tecnológica da gestão acadêmica. Em parceria com instituições internacionais, a FIA passará a adotar um novo sistema de excelência para gestão acadêmica, o Lyceum, que faz um controle completo da operação acadêmica com foco em eficiência operacional, confiabilidade das informações, segurança na tomada de decisão. O Lyceum realiza todas as atividades de gestão acadêmica e financeira, desde a organização dos cursos, o acompanhamento da execução do projeto pedagógico, a avaliação contínua do desempenho acadêmico e financeiro, do processo seletivo até a conclusão do curso. Todos os funcionários envolvidos na gestão acadêmica foram treinados no ano de 2018 e, em 2019, o sistema foi efetivamente implantado e tem sofrido constantes aperfeiçoamentos.

4.3 Sustentabilidade Financeira – Dimensão 10 do SINAES

Os anos recentes da economia brasileira têm apresentado muitas dificuldades econômicas e sociais, sendo que persistiu uma crise que atormentou sobremaneira nossa

operação. Para enfrentar o cenário, a Faculdade FIA desenvolveu um processo de reestruturação da FIA, a fim de estabelecer bases sustentáveis para suas operações.

A principal fonte de recursos financeiros da mantenedora FIA se dá por meio da oferta de cursos de graduação, pós-graduação e mestrado, além de treinamentos a empresas e cursos de curta duração. A política de captação e aplicação de recursos para ensino, pesquisa e extensão é considerada no orçamento. Recursos financeiros são captados e aplicados na pesquisa e na extensão, por meio de atuais e novos projetos apresentados à Direção, atendendo a solicitações realizadas pela Comunidade Acadêmica e a normas específicas.

Em 2018, a diretoria atuou de forma enfática na redução dos custos. Ao longo dos últimos três anos, a crise econômica que assolou o país afetou sobremaneira as reservas livres da FIA. Entende-se que o nível mínimo desejável para essa disponibilidade é de aproximadamente quatro vezes o custeio mensal da Fundação. Com isso, foi estabelecida como meta recompor as reservas da Fundação para pelo menos R\$ 10 milhões ao longo de cinco anos. Essa meta foi perseguida ao longo de 2019. Em 2020, a FIA não conseguiu alcançar os resultados almejados, principalmente em função de uma queda drástica no número de alunos matriculados. Porém, os esforços empreendidos para redução de custos permitiram projetar para 2021 um crescimento do faturamento da ordem de 12% superior ao projetado para o exercício de 2020.

5. Eixo 5 - Infraestrutura

O Eixo de Infraestrutura Física busca verificar as condições que a IES apresenta para o desenvolvimento de suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. Este Eixo contempla a dimensão 7 (Infraestrutura Física) do SINAES.

A infraestrutura foi um ponto marcante na gestão da Faculdade FIA nos últimos três anos. Houve um grande processo de reestruturação que culminou com a transferência de todas as atividades educacionais e operacionais da Fundação, incluindo o curso de graduação, para a Unidade Nações Unidas, no Edifício Birmann 21, em Pinheiros.

Em 2018, consolidou-se o processo de adequação da estrutura de prédio da FIA como resposta a um anseio estratégico que atendesse três aspectos importantes da operação da FIA: posicionamento do prédio no centro expandido da cidade de São Paulo que garantisse proximidade aos eixos principais de transporte público: metrô, trem e ônibus; presença de infraestrutura de serviços que não estivessem sob a gestão direta da FIA, tais como: amplo estacionamento, restaurante, segurança; concentração das atividades educacionais em um único prédio que produzisse economias de escala significativas, de forma a equacionar o nível de custo à expectativa de receita.

A Unidade Educacional Nações Unidas (UEN) ficou totalmente operacional em 2019, contando com quatro andares: térreo, mezanino, 8º e 15º andar, acomodando todas as equipes de projetos e parte das equipes do staff diretamente associadas à atividade-fim da FIA, uma população de aproximadamente 200 pessoas, além de 30 salas de aulas em variados formatos, suficientes para atender de quatro a cinco mil alunos, incluindo a operação do curso de Graduação; biblioteca e laboratório de informática. Em 2019 foram ainda concluídos o estúdio para EaD, instalações discentes (FIA Jr., Atlética e Centro Acadêmico).

A Unidade Educacional do Butantã (UEB) foi encerrada para atividades educacionais; toda essa operação foi também transferida para a UEN. Como a Unidade vinha apresentando índices de ociosidade que comprometiam a saúde financeira da FIA, muito por conta da sua

localização distante e de difícil acesso, optou-se por transferir as operações para a UEN e alugar parte das instalações para uma entidade terceira.

Como já citado, em 2020 a FIA diminuiu sua estrutura, especialmente quanto aos escritórios administrativos, já que o expediente será dado em regime híbrido (presencial e remoto), intercalado em sistema de rodízio, de forma a que a cada dia metade dos funcionários trabalhe na modalidade remota e metade trabalhe presencialmente.

5.1 Infraestrutura Física – Dimensão 7 do SINAES

As instalações físicas existentes atendem às necessidades institucionais, considerando os aspectos de quantidade, dimensão, limpeza, iluminação, acústica, ventilação, segurança, acessibilidade e conservação.

A Unidade Educacional Nações Unidas (UEN) está localizada em quatro andares do Edifício Birmann 21, com mais 5 mil m² de área útil e instalações modernas para:

- salas de aula em diversos formatos
- sala de metodologias ativas
- espaço para áreas administrativas e de apoio
- espaço para convivência
- auditório e foyer
- estúdio para gravações
- biblioteca física e digital
- refeitório
- gráfica
- área para entidades discentes (FIA Jr., Atlética e Diretório Acadêmico)

Com a Nova Unidade Educacional Pinheiros a FIA ganhou um auditório com recursos tecnológicos de alto nível e conforto para atender todas as necessidades institucionais. O auditório comporta 100 pessoas. Há também salas de aula reversíveis, que podem ser transformadas em auditórios para mais de 80 pessoas.

As salas de aula foram concebidas em formatos variados no intuito de criar condições propícias para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Além das tradicionais lousas frontais, diversas salas de aula foram equipadas com lousas laterais que possibilitam a participação dos alunos como atores do processo de construção do conhecimento. Lousas de vidro móveis também expandem as fronteiras físicas e oferecem novas possibilidades de interação entre os estudantes.

A infraestrutura também valoriza o aproveitamento da iluminação natural, oferece amplo acesso a pontos de energia e atende completamente às normas de acessibilidade para pessoas com necessidades especiais.

Especialmente para o ano de 2020, as salas de aula da FIA foram adaptadas para os mais diversos formatos que atendessem as restrições impostas pela crise da Covid-19, sempre buscando as melhores condições para o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem. Além dos já tradicionais itens presentes em todas as salas de aula FIA, foram adicionados diversos elementos tecnológicos e audiovisuais para permitir aulas síncronas e interativas com a melhor qualidade possível.

Diante do cenário da Covid-19, uma série de ações foram tomadas em 2020. A Faculdade FIA tomou uma série de medidas com vistas a readequar as atividades da Fundação a essa nova realidade, com um único objetivo em vista: manter toda a comunidade FIA ativa e em segurança, sem interromper as tão importantes atividades educacionais, de pesquisa e de consultoria.

Dentre as principais medidas adotadas, podem-se destacar:

- Criação de um grupo de gestão da crise com vistas a coordenar as ações da FIA de prevenção e combate ao novo coronavírus, bem como orientar procedimentos operacionais necessários para enfrentar problemas decorrentes da pandemia;
- Adoção imediata de trabalho em regime de home office para a quase totalidade dos colaboradores da FIA através do programa “FIA Trabalhando em casa”;
- Fechamento, e, em seguida, restrição de acesso das unidades educacionais para colaboradores e alunos, sempre em linha com as determinações das autoridades públicas;

A partir de outubro de 2020, com a autorização de retorno parcial às atividades presenciais, a FIA implantou rígidos protocolos de segurança a toda sua comunidade, com destaque para:

- Aquisição e disponibilização de máscaras, face shield e álcool gel;
- Instalação de termômetros com sensor infravermelho para aferição de temperatura;
- Instalação de acrílico de proteção na recepção da unidade;
- Aquisição de tapetes higienizadores em todos os acessos ao prédio;
- Contratação de serviço de desinfecção de salas a ser efetuado a cada utilização;
- Aquisição e instalação de sanitizadores de ar para as salas de aula; e
- Instalação de armários com sistema QR code para retirada e empréstimo de livros na biblioteca.

A Biblioteca FIA possui o acervo informatizado e de livre acesso, proporcionando disponibilidade e adequação de títulos clássicos e contemporâneos e de periódicos acadêmicos correntes nacionais e internacionais que são utilizados pelo corpo discente, docente e comunidade acadêmica em geral. O ambiente amplo e moderno permite que os estudantes possam se dedicar às suas pesquisas. A Biblioteca também conta com uma equipe especializada que oferece suporte presencial e online, além de orientar para o uso das ferramentas de pesquisa.

A Biblioteca disponibiliza bases de dados eletrônicas com mais de 20.000 artigos técnico-científicos, acervo informatizado com mais de 17.500 exemplares para empréstimo e consulta local; plataforma com dados estatísticos com relatórios sobre mercados específicos; entre outros. Uma de suas principais bases de dados é a EBSCO, líder mundial do segmento. A grande coleção de bases de dados de pesquisa da EBSCO traz conteúdo de texto completo para usuários de todos os interesses e níveis de habilidade. No setor acadêmico, a Ebsco oferece aos pesquisadores e estudantes milhares de revistas acadêmicas completas, revisadas por pares e acesso aos principais índices de assunto.

Em relação à infraestrutura de informática, a FFIA conta com 650 desktops e 130 notebooks com conexão à Internet, com montagem rápida e instantânea de laboratórios móveis em qualquer sala de aula, permitindo flexibilidade aos docentes e discentes. Possui 60 projetores de alta definição, com 3.500 e 4.000 ansilumens (tecnologias DLP e LCD).

Para as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão são disponibilizados os seguintes recursos:

- Softwares Microsoft Office instalados nos computadores e Office 365 na nuvem para TODOS os alunos utilizarem em seus computadores pessoais;
- Benefício de utilizar cinco licenças do Microsoft Office em computadores pessoais durante a vigência da turma;
- Repositório com espaço ilimitado na NUVEM para o aluno armazenar seus arquivos acadêmicos e pessoais (por meio do recurso OneDrive do Office 365 da Microsoft). A IES adquire licenças semestralmente de softwares que envolvem modelos de

simulação de Marketing (Markstrat) e de Gestão Simulada (WSE Wide, Bernard Sistemas). Estas simulações são aplicadas em sala de aula devidamente preparadas para tal atividade.

- SAP University Alliances – parceira da SAP para acesso gratuito a treinamentos.

IV. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consolidação do trabalho de autoavaliação consiste na elaboração, divulgação e análise dos dados para a elaboração deste relatório. Contempla, também, a realização de um balanço crítico do processo avaliativo e de seus resultados em termos da melhoria da qualidade da instituição. O presente relatório final de autoavaliação expressa o resultado do processo de discussão, de análise e interpretação dos dados advindos, principalmente, do processo de autoavaliação.

Atualmente a CPA é um órgão consolidado na Faculdade FIA de Administração e Negócios, responsabilizando-se pela coordenação dos processos internos de avaliação da instituição e de sistematização das informações.. No entanto, seus membros estão atentos para os aprimoramentos que podem ser feitos, que estão abaixo descritos.

- Ampliar o escopo de atuação da CPA para que ela passe a incorporar outras variáveis de avaliação que considerem a instituição de ensino em sua totalidade: ensino, pesquisa e extensão.
- A avaliação dos docentes e disciplinas encontra-se já incorporada à cultura organizacional e é feita semestralmente. No entanto, pode-se ampliar a periodicidade das avaliações, abrindo-se novos canais de comunicação formal e informal.
- Ampliar a experiência de automatização do processo de avaliação dos docentes da graduação para os demais níveis de ensino: lato sensu e mestrado stricto-sensu.
- Promover continuamente campanhas de sensibilização sobre a importância da participação dos atores institucionais nas avaliações da CPA.
- Desenvolver novos temas de pesquisa além dos atuais.
- Manter as ações regulares de divulgação que vêm ocorrendo durante os últimos anos.
- Manter a divulgação da análise do processo de autoavaliação institucional no evento da semana de integração e no site institucional.
- Disponibilizar quadros resumidos dos principais resultados alcançados.
- Divulgar de forma ampla o resultado do ENADE (nota máxima) para toda a comunidade acadêmica e de outros mecanismos externos de avaliação institucional.
- Desenvolver, junto ao setor de tecnologia da informação da Faculdade FIA, novas ferramentas computacionais para auxiliar as atividades da CPA, principalmente tendo em conta a implantação do novo sistema acadêmico Lyceum, a fim de atender aos processos avaliativos em sua totalidade.

Os destinatários do relatório são os membros da comunidade acadêmica, os avaliadores externos e a sociedade. Considerando essa diversidade de leitores, são fundamentais a clareza na comunicação das informações e o caráter analítico e interpretativo dos resultados obtidos. Além disso, o relatório deverá apresentar sugestões para ações de natureza administrativa, política, pedagógica e técnico-científica a serem implementadas.

A divulgação, como continuidade do processo de autoavaliação, oportuniza a apresentação pública e a discussão dos resultados alcançados nas etapas anteriores. Para tanto, poderão ser utilizados diversos meios, tais como: reuniões, documentos informativos

(impressos e eletrônicos), seminários e outros. A divulgação deverá propiciar, ainda, oportunidades para que as ações concretas oriundas dos resultados do processo avaliativo sejam tornadas públicas à comunidade interna e externa.

Ao final do processo de autoavaliação foi realizada uma reflexão sobre o mesmo, visando a sua continuidade. Assim, uma análise das estratégias utilizadas, das dificuldades e dos avanços apresentados permite planejar ações futuras. O balanço crítico permite a revisão e o replanejamento das atividades para a continuidade do processo de autoavaliação.

Deste modo, o processo de avaliação está proporcionando o autoconhecimento institucional, o que em si é de grande valor para a IES. Espera-se que seja balizador da avaliação externa, prevista no SINAES como a próxima etapa da avaliação institucional.

A Comissão Própria de Avaliação foi responsável pela sistematização das informações da autoavaliação, e contou com apoio de setores que mantêm banco de dados e registros permanentes, como a Secretaria. Os membros da CPA contaram, permanentemente, com a participação dos demais setores da IES e da Direção na organização dos trabalhos e na discussão e aprovação deste documento final enviado ao e-MEC.

A CPA está ciente de que a avaliação deve possibilitar a elaboração de propostas para as políticas de desenvolvimento institucional, e oferecer subsídios para o planejamento estratégico e setoriais e para o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Por isso se compromete a colaborar com as seguintes tarefas:

- Divulgar os resultados de forma transparente procurando gerar "através da autoconsciência valorativa, a capacidade da instituição planejar-se para o futuro com maior qualidade acadêmica e pertinência social".

- Elaborar balanços críticos que proporcionem autoconhecimento da Instituição e se caracterizem como balizadores da avaliação externa, prevista no SINAES.

- Continuar o processo, incentivando para a avaliação dos planos de gestão por ocasião do final do ano letivo e para inclusão e incorporação das recomendações e sugestões nos planejamentos setoriais.

Os resultados das avaliações serão acumulados a fim de fornecer estudos comparativos. Nesse sentido, se compromete a preservar documentos e manter a memória deste processo de avaliação.

Com base nas análises periódicas serão apresentadas recomendações, visando à formulação de estratégias pertinentes ao Projeto Pedagógico da Instituição, à melhoria da qualidade do ensino à consolidação de sua missão, das suas finalidades, de seus objetivos e compromissos sociais.

A CPA espera, também, que este relatório contribua com as estratégias utilizadas na análise e interpretação de resultados e na elaboração de indicadores, categorias e conceitos com o enriquecimento e consolidação das políticas de avaliação institucional propostas pela legislação (SINAES, CONAES, INEP) e com aprofundamentos dos conhecimentos desenvolvidos na literatura especializada.

Os indicadores aqui apontados permitem oferecer uma visão institucional e contribuem para a realização de balanços comparativos. Dessa forma, o MEC de posse de outros indicadores, índices e estatísticas oficiais sobre o ensino superior, na região, no Estado e no País poderá ter uma compreensão orgânica, para gerar suas políticas para o setor, visando cumprir as metas propostas nos diversos planos da educação.

Entretanto, a CPA entende que o principal resultado deste processo de autoconhecimento da Instituição, deve voltar-se prioritariamente para o desenvolvimento da cultura de mudança, de atualização contínua e de aperfeiçoamento de estratégias, visando à

melhoria da qualidade do ensino, a otimização do desempenho institucional e a efetivação responsável dos compromissos com a sociedade, de acordo com a sua missão, as finalidades e objetivos gerais expostos nos seus documentos oficiais e interiorizados nas suas práticas.

Numa análise global sobre as melhorias a serem implementadas pela Faculdade FIA, a CPA sugere que a instituição avance nas questões de ensino responsável, procurando ter uma participação cada vez mais ativa no PRME, disseminando a um público maior a prática de ensino de sustentabilidade, como por exemplo, o site oficial do PRME (chapter Brazil) criado e desenvolvido pela FIA em 2014 e lançado em 2015. Continuar desenvolvendo pessoas para atuarem na referida área por meio das ações desenvolvidas pelo IGESC. Manter e/ou aumentar o número de disciplinas como Gestão Ambiental, Responsabilidade Social Corporativa, Ética e Cidadania, Governança Corporativa, Práticas de Compliance e Gestão da Sustentabilidade nos diversos cursos da FIA. Manter o trabalho desenvolvido nos projetos CapJovem e CapExecutivo até o momento.

É importante continuar fomentando atividades de pesquisa/iniciação científica relacionadas às áreas tecnológicas, artísticas e culturais. A partir de tais atividades sugere-se: continuar gerando produtos como publicação do resultado das pesquisas em revistas científicas, participação em congressos, realização de seminários na própria IES, por parte do corpo docente e discente; manter a integração entre as pesquisas desenvolvidas no âmbito da graduação, especialização e programa de mestrado profissional (atividades de ensino e pesquisa iniciadas em 2014); continuar a conversão dos TCCs em artigos científicos e realizar pesquisas integradas entre graduação e mestrado.

Recomenda-se à Faculdade FIA que invista ainda mais na sistematização de um programa de bolsas de iniciação científica, ampliando a oferta de bolsa para incentivar os alunos a participar dessas iniciativas. Como o curso tem uma pequena quantidade de alunos e eles têm um grande leque de opções de atuação acadêmica, tais como Centro Acadêmico, Empresa Junior, Projeto Finance, dentre outros, a Iniciação Científica precisa ser incentivada.

É recomendada uma atenção às entidades estudantis, principalmente no sentido de consolidar a empresa júnior e ampliar seu escopo de atuação para a área social.

Não obstante sua excelente abrangência internacional, sugere-se manter os convênios atuais e desenvolver novos convênios, promovendo como nos atuais, intercâmbio de docentes e discentes. As opções de *summer e winter programs* foram muito bem sucedidas e devem ser expandidas.

No que diz respeito ao projeto pedagógico, sugere-se:

- Manutenção do processo de análise e atualização constante da matriz curricular e do material didático-pedagógico por meio das reuniões pedagógicas do colegiado e do NDE. (matriz curricular).
- Manutenção do processo de análise e atualização do material didático-pedagógico por meio de iniciativa dos professores responsáveis pelos componentes curriculares e pela avaliação e anuência da coordenação do curso e dos órgãos colegiados de apoio à coordenação.
- Manter as disciplinas implementadas na modalidade semipresencial e identificar possíveis necessidades de novas disciplinas nesta modalidade.
- Manter os programas de monitoria identificando as necessidades de conteúdo e disciplina a cada semestre.

No que tange ao Mestrado Profissional, a Faculdade FIA tem mostrado dedicação aos assuntos relacionados à pesquisa, com vários resultados positivos alcançados, principalmente considerando-se o fato de ser um curso relativamente novo. O Planejamento Estratégico do

curso está sendo refeito após os resultados da avaliação quadrienal. As iniciativas de aperfeiçoamento incluem:

- Incrementar número de projetos com financiamento externo;
- Avançar em projetos visando a internacionalização do Programa e a atrair Professores e estudantes estrangeiros de alto desempenho e, da mesma maneira, enviar estudantes e docentes do programa para as universidades estrangeiras com que a FFIA mantém cooperação;
- Seguir e aumentar o estímulo aos programas de cooperação no âmbito da Pós-Graduação com instituições das regiões carentes de cursos de Pós-Graduação stricto sensu em Administração.
- Manter e avançar os projetos de cunho social que visam uma maior integração entre a comunidade acadêmica e a sociedade civil como um todo.

Finalmente, espera-se que este processo de autoavaliação proporcione não só o autoconhecimento institucional, mas também, presente com responsabilidade, ética e compromisso político, os resultados e indicadores que sejam balizadores da avaliação externa, prevista no SINAES.