



Escola Superior de Propaganda e Marketing

Relatório de Autoavaliação Institucional

São Paulo, novembro de 2014.



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1 DADOS DA INSTITUIÇÃO.....	3
1.2 DIRIGENTES.....	3
1.3 A CPA - COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO.....	4
1.4. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	4

2. METODOLOGIA

2.1 O CÁLCULO DO CI INTERNO.....	8
2.2 O GRÁFICO “RADAR”	10
2.2 A COLETA DE DADOS.....	11
2.3 O NÚMERO DE RESPONDENTES.....	11

3. A ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES

3.1 A ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS INDICADORES CRÍTICOS.....	15
3.2 A ANÁLISE QUALITATIVA DOS INDICADORES.....	17

4. AS RECOMENDAÇÕES COM BASE NA ANÁLISE DA CPA

4.1 A PROPOSTA DE RECOMENDAÇÕES.....	23
--------------------------------------	----

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	26
------------------------------	----

1. INTRODUÇÃO

1.1 DADOS DA INSTITUIÇÃO

Nome/Código da Instituição	Escola Superior de Propaganda e Marketing - 0636
Caracterização da Instituição	Faculdade Privada sem fins lucrativos
Endereço	Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana - São Paulo, Estado de São Paulo - CEP: 04018-010.
Nome/Código da Mantenedora	Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing - 0412

1.2 DIRIGENTES

PRESIDENTE

Prof. Dr. José Roberto Whitaker Penteado Filho

VICE-PRESIDENTE INSTITUCIONAL

Sr. Hiran Castello Branco

VICE-PRESIDENTE ACADÊMICO

Prof. Dr. Alexandre Gracioso

VICE-PRESIDENTE ADMINISTRATIVO-FINANCEIRO

Sra. Elisabeth Dau Corrêa

VICE- PRESIDENTE DE MARKETING E COMUNICAÇÃO

Sr. José Francisco Queiroz

DIRETOR GERAL DE GRADUAÇÃO-SP

Prof. Ms. Luiz Fernando Dabul Garcia

DIRETOR GERAL DE PÓS LATO SENSU-SP

Prof. Licio Motta

1.3 A CPA - COMISSÃO PRÓPRIA DE AVALIAÇÃO

A Comissão Própria de Avaliação (CPA) da ESPM foi constituída em junho de 2004, em atendimento ao art. 11º da Lei nº 10.861/2004, com as atribuições de condução dos processos de avaliação interna da Instituição, tendo em vista o aperfeiçoamento acadêmico, a melhoria da gestão educacional e a prestação de contas de seu desempenho para a sociedade.

A Composição atual Gestão da CPA 2013/2014

A partir de setembro de 2013, a CPA na unidade de São Paulo passou a ser coordenada pelo prof. Dr. Luís Henrique Rigato Vasconcellos, sendo sua composição completa apresentada a seguir:

Nome	Função
LUIS HENRIQUE RIGATO VASCONCELLOS	COORDENADOR DA COMISSÃO
CRISTINA HELENA P DE MELLO	PROF. ADM
PAOLA MAZZILLI	PROF. CSOS
AGATA TINOCO	PROF. DESG
MARIA ELISABETE ANTONIOLLI	PROF. JOR
ALBERTO MONTOYA CORREA PALACIOS JUNIOR	PROF. RI
PAULO FREITAS	TECNICO ADMINISTRATIVO
SILVIA GUANAES	CORPO TECNICO ADMINISTRATIVO
EXPEDITA DE ANDRADE	TECNICO ADMINISTRATIVO
IZOLDA CREMONINE	TECNICO ADMINISTRATIVO
PAULO CESAR SILVA	TECNICO ADMINISTRATIVO
DANIELLE KRETLE SILVA	TECNICO ADMINISTRATIVO
GABRIEL FISCHER	ALUNO GRADUAÇÃO
RICARDO TATSUO	ALUNO GRADUAÇÃO
ROGERIO DA SILVA TRIGUEIRO	TECNICO ADMINISTRATIVO
ROGERIO (ex aluno)	SOCIEDADE CIVIL

1.4 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Um dos primeiros trabalhos da CPA atual, em conjunto com a Direção da Instituição da unidade de São Paulo, foi o de revisar as questões das avaliações institucionais anteriores.

A ideia central do grupo foi a de formular e aprimorar questões cujas respostas coletadas pudessem embasar recomendações e direcionar planos de ação de maneira mais assertiva; além de aproximar a auto-avaliação ao novo instrumento de avaliação institucional proposto pelo Ministério da Educação em janeiro de 2014. Por isso, no processo de auto-avaliação institucional empregou-se os mesmos eixos propostos pelo instrumento externo, quais sejam: Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional; Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional; Eixo 3 – Políticas Acadêmicas; Eixo 4 – Políticas de Gestão; Eixo 5 – Infraestrutura.



Após reuniões de trabalho da CPA, o desenho da avaliação institucional bem como a matriz de respondentes ficaram da seguinte forma:

MATRIZ DE RESPOSTAS - QUESTÕES DA NOVA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2014 - CPA		GRADUAÇÃO			PÓS-GRADUAÇÃO		
		DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM	DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM
Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional	Percebo que a Comunidade Acadêmica (Professores, Alunos e Funcionários) participa ativamente do processo de autoavaliação institucional	X	X	X	X	X	X
	Os resultados da autoavaliação e das avaliações externas são analisados e divulgados para toda a Comunidade Acadêmica	X	X	X	X	X	X

MATRIZ DE RESPOSTAS - QUESTÕES DA NOVA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2014 - CPA		GRADUAÇÃO			PÓS-GRADUAÇÃO		
		DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM	DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	A missão institucional da ESPM e o Plano de Desenvolvimento Institucional são claros e divulgados para toda comunidade acadêmica	X		X	X		X
	Há coerência entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e as atividades de ensino previstas/implantadas	X			X		
	A responsabilidade social é contemplada nas ações da ESPM	X	X	X	X	X	X
	A ESPM promove ações de inclusão social e de igualdade étnico-racial	X	X	X	X	X	X
	A ESPM apresenta um programa efetivo para sua Internacionalização, incluindo iniciativas de cooperação e intercâmbio com Instituições de Ensino Estrangeiras	X	X	X	X	X	X

MATRIZ DE RESPOSTAS - QUESTÕES DA NOVA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2014 - CPA		GRADUAÇÃO			PÓS-GRADUAÇÃO		
		DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM	DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	A ESPM apresenta uma contínua e sistemática metodologia para a atualização e revisão de seus programas de ensino	X	X		X	X	
	Os programas de Iniciação Científica oferecidos pela Escola atendem plenamente às minhas necessidades		X				
	As práticas para estímulo para as produções acadêmicas e científicas atendem às minhas necessidades (bolsas e grupos de pesquisa e auxílio para participação de eventos)	X			X		
	A ESPM apresenta uma comunicação efetiva com a comunidade externa acerca dos resultados de suas avaliações recentes e da divulgação de seus cursos.	X	X	X	X	X	X
	O programa psicopedagógico de apoio atende às minhas necessidades (PAPO)		X				
	Os programas de bolsas e financiamentos estudantis atendem às minhas necessidades		X				
	Os programas de estágio e ESPM carreira atendem às minhas necessidades		X			X	
	Os programas de nivelamento e monitoria atendem às minhas necessidades		X				
	A ESPM promove continuamente a realização de eventos internos ou externos focados nos estudantes (congressos, seminários e visitas técnicas)	X	X		X		

MATRIZ DE RESPOSTAS - QUESTÕES DA NOVA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2014 - CPA		DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM	DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM
Eixo 4 – Políticas de Gestão	A ESPM apresenta uma política clara de formação e capacitação de seus colaboradores	X		X	X		X
	As principais decisões na gestão institucional são colegiadas (incluindo a autonomia e representatividade, participação de professores, estudantes, técnico administrativo)	X	X		X		
	Os critérios de indicação para as chefias e suas reconduções são claros e divulgados	X		X	X		X
	Há fontes de recursos destinados a atender de maneira adequada ao custeio e aos investimentos em ensino, pesquisa e gestão	X	X	X	X		X
	Os critérios do plano de carreira são claros e divulgados	X		X	X		X
	Os diretores/coordenadores de cursos mostram-se disponíveis para orientações e esclarecimento de dúvidas	X	X		X	X	
	Os processos de avaliação de desempenho e bonificação são claros e divulgados	X		X	X		X
	As entidades estudantis (Atlética, CA, DA) representam e defendem os interesses dos alunos		X				

MATRIZ DE RESPOSTAS - QUESTÕES DA NOVA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL 2014 - CPA		GRADUAÇÃO			PÓS-GRADUAÇÃO		
		DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM	DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM
Eixo 5 – Infraestrutura	As instalações administrativas existentes atendem de maneira adequada às necessidades institucionais			X			X
	As salas de aula atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; acesso e conservação)	X	X		X	X	
	Os auditórios atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; acesso e conservação)	X	X		X	X	
	As salas dos professores atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; conservação e infraestrutura de informática)	X			X		
	Os gabinetes/estações de trabalho implantados para os docentes em tempo integral e para o Técnico Administrativo atendem de maneira adequada às necessidades institucionais	X					
	As Instalações sanitárias atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; ventilação; acesso e conservação)	X	X	X	X	X	X
	A biblioteca apresenta uma infraestrutura adequada (dimensão, limpeza, iluminação, ventilação, acessibilidade, conservação, ambientes de estudos individuais e em grupo) além de acervo informatizado e profissionais de biblioteconomia	X	X	X			X
	A infraestrutura oferecida pela ESPM permite o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras	X	X		X	X	
Os espaços de convivência e de alimentação existentes atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; acesso e conservação)	X	X	X	X		X	

2. METODOLOGIA

No questionário desenvolvido e aplicado em 2014, o respondente relacionou seu grau de satisfação com o item avaliado, conceituando notas para a afirmação: 1 para “Discordo Totalmente” à 5 para “Concordo Totalmente”; e I para “Indiferente”.

Ao final do questionário, o respondente que desejasse fazer uma observação de qualquer natureza, poderia fazê-la num campo próprio. Estas observações foram utilizadas para fundamentar também a análise qualitativa deste relatório.



Dada a complexidade das pesquisas e das avaliações realizadas, a CPA optou por criar uma ferramenta para apresentação visual das informações consolidadas e ajustadas.

Para essa finalidade, o grau de satisfação de cada questão foi convertido num **número absoluto**, baseado na sua média ponderada. Apenas para exemplificação, se um item apresentou como resultado da questão:

Nome	Corpo Discente Graduação - ADMS 1º - 4º Semestre
Número de Tentativas	80 (Total de 96 tentativas para esta avaliação)
Instruções	
Alinhamentos	

Pergunta 1: Múltipla Escolha

Percebo que a Comunidade Acadêmica (Professores, Alunos e Funcionários) participam ativamente do processo de autoavaliação institucional

	Porcentagem Respondida
discordo totalmente	1,25%
discordo	26,25%
indiferente	21,25%
concordo	36,25%
concordo totalmente	15%
Sem Resposta	0%

Neste caso, foram 80 respondentes do curso de administração, matriculados do primeiro ao quarto semestre. Foram adotados os seguintes pesos para a escala de likert:

- Discordo totalmente = 1
- Discordo = 2
- Indiferente = 3
- Concordo = 4
- Concordo totalmente = 5

A conversão para o número absoluto foi: $1 * 1,25\% + 2 * 26,25\% + 3 * 21,25 + 4 * 36,2 + 5 * 15\% = 3,38$, conforme tabela seguir:

ADM 1-4 (n=80)									
1	2	3	4	5	sem resposta	Concordância	Discordância	Média Ponderada	status
1,25	26,25	21,25	36,25	15,00	0,00	51,25	27,50	3,38	

Através de consenso entre a CPA e a direção da Instituição, também foram estabelecidos os seguintes critérios para representação visual dos resultados:

-  Resultado igual ou acima de 4 (verde = indicador satisfatório) ;
-  Resultado acima de 3 e abaixo de 4 (amarelo= indicador sob atenção);
-  Resultado igual ou abaixo de 3 (vermelho = indicador crítico), ou o percentual de discordância (1+2) maior que o de concordância (4+5)

2.1 O Cálculo do CI interno

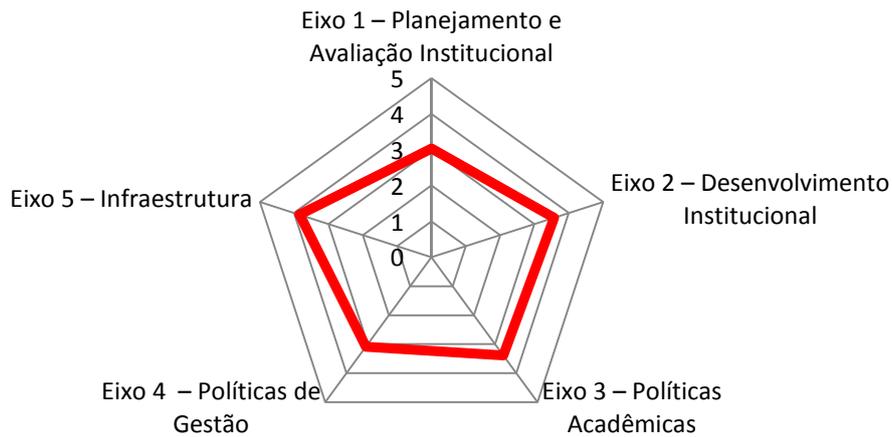
A totalização das pesquisas, segundo os 5 eixos adotados, pode resultar num gráfico de fácil visualização e num número global denominado pela CPA de Conceito Institucional Interno: CI.

O CI é obtido através da média aritmética ponderada dos conceitos dos eixos, os quais são resultados da média aritmética simples dos seus indicadores. Esta forma de cálculo é idêntica a proposta pelo instrumento de avaliação institucional externa utilizada pelo ministério da educação.

Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional	3,0341
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	3,5722
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	3,3899
Eixo 4 – Políticas de Gestão	3,0846
Eixo 5 – Infraestrutura	3,8419
Coeficiente Institucional	3,3846

2.2 O Gráfico “Radar”

Utilizando-se os resultados dos eixos de avaliação, uma possível ferramenta de visualização dos dados é a construção de um gráfico tipo “radar”. Sua interpretação aponta o quão distante das extremidades estão os resultados (resultado ideal, ou seja 5), como mostrado a seguir:



2.3 A Coleta de Dados

Os questionários da pesquisa da auto-avaliação Institucional direcionados ao corpo discente, ao corpo docente, e ao corpo técnico administrativo, ficaram disponíveis para resposta no aplicativo do *Blackboard*, na plataforma *e-learning* de apoio ao ensino e na *Intranet*, no período entre os dias 01 e 10 de outubro de 2014.

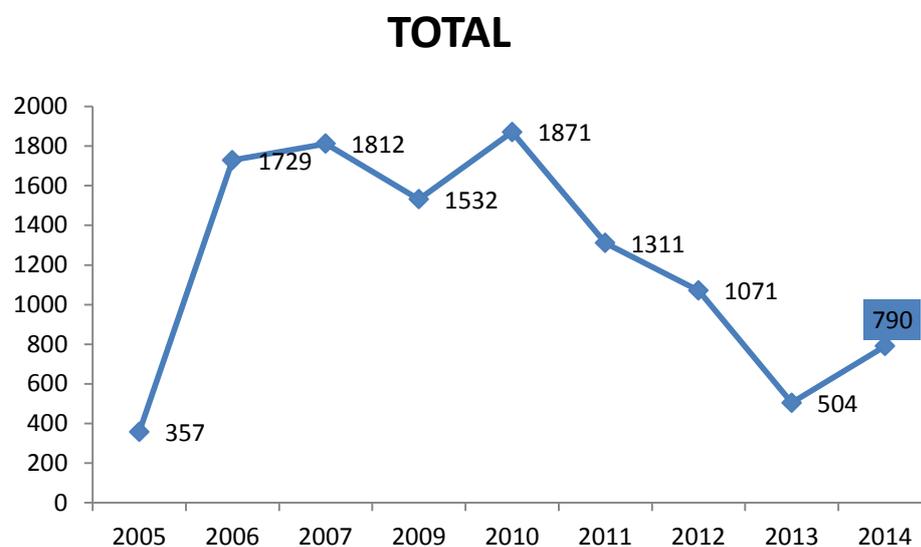
2.4 O Número de Respondentes

No total, foram respondidos 790 questionários completos, conforme mostra tabela a seguir:

Segmento	População	Nº de Respondentes	% da Amostra
DISCENTES GRADUAÇÃO	4.060	307	8%
DOCENTES GRADUAÇÃO	287	106	37%
DISCENTES (LATO E STRICTO)	1.178	154	13%
DOCENTES POS (LATO e STRICTO)	115	42	37%
TÉCNICO ADM GRADUAÇÃO E POS	517	181	35%
Total	6157	790	13%

Os números da tabela anterior representam um incremento de 53% em relação ao número de respondentes da avaliação anterior (2013). Se o coeficiente total de respondentes da última avaliação (2014) ainda está distante das pesquisas anteriores, como entre os anos 2006 a 2010, a participação em 2014 demonstra uma interrupção na queda desse número, visível entre os anos de 2010 a 2013. Essa retomada foi viabilizada por uma campanha conjunta, desenvolvida pelas áreas de comunicação interna e marketing, tanto na unidade de graduação como na de pós-graduação, para divulgar a importância da participação de todos na avaliação conforme aponta gráfico abaixo:

Gráfico: Número de Respondentes das Avaliações Institucionais dos Últimos 9 anos



3. A ANÁLISE DE DADOS E INFORMAÇÕES

As pesquisas foram agrupadas em dezenove categorias, a saber:

		Quantidade de Respostas	Quantidade Tentativas	% Respostas Convertidas
1	Corpo Discente Graduação - ADMS 1º - 4º Semestre	80	96	83%
2	Corpo Discente Graduação - ADMS 5º - 8º Semestre	24	33	73%
3	Corpo Discente Graduação - CSOS 1º - 4º Semestre	88	118	75%
4	Corpo Discente Graduação - CSOS 5º - 8º Semestre	55	62	89%
5	Corpo Discente Graduação - DESG 5º - 8º Semestre	7	10	70%
6	Corpo Discente Graduação - DESG 1º - 4º Semestre	6	6	100%
7	Corpo Discente Graduação - JOR 1º - 4º Semestre	8	8	100%
8	Corpo Discente Graduação - JOR 5º - 8º Semestre	3	3	100%
9	Corpo Discente Graduação - RI 1º - 4º Semestre	17	24	71%
10	Corpo Discente Graduação - RI 5º - 8º Semestre	19	22	86%
11	Corpo Discente Graduação - TECH 1º - 4º Semestre	1	3	33%
12	Corpo Docente Graduação	106	110	96%
13	Corpo Docente Pós	40	42	95%
14	Corpo Discente Pós	152	226	67%
15	Corpo Discente Pós - Stricto	2	2	100%
16	Corpo Docente Pós - Stricto	1	2	50%
17	Corpo Técnico Administrativo	152	181	84%
18	Corpo Técnico Administrativo - Joaquim Távora	29	34	85%
19	Corpo Técnico Administrativo - Vila Olímpia	0	0	0%
	Total	790	982	80%

A quantidade de respostas efetivas foi diferente da quantidade de tentativas. Esse fato ocorreu porque alguns respondentes iniciaram a pesquisa no aplicativo empregado na pesquisa, mas não finalizaram o questionário no tempo em que o mesmo ficou disponível. Somente foram considerados os questionários completos para a análise dos resultados.

Representação do Dados

O Quadro Geral de Indicadores é apresentado localizando os indicadores críticos (vermelhos); os indicadores em estado de atenção (amarelos) e os indicadores satisfatórios (verdes).

Na última coluna é mostrado um ranking de criticidade, isto é, os indicadores foram classificados do mais crítico (1ª posição), que foi a questão: *Os critérios do plano de carreira são claros e divulgados* do eixo de Políticas de Gestão; ao indicador mais satisfatório (33ª posição), que foi: *A biblioteca apresenta uma infraestrutura adequada (dimensão, limpeza, iluminação, ventilação, acessibilidade, conservação, ambientes de estudos individuais e em grupo) além de acervo informatizado e profissionais de biblioteconomia*, do eixo de Infraestrutura.

QUADRO GERAL INDICADORES CPA 2014		GRADUAÇÃO			PÓS-GRADUAÇÃO			GERAL	
		DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM	DOCENTES	DISCENTES	TÉCNICO ADM	Total Questão	Ranking Criticidade
	Respostas Válidas	106	307	152	42	154	29	790	
Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional	Os resultados da autoavaliação e das avaliações externas são analisados e divulgados para toda a Comunidade Acadêmica	3,28	2,75	2,89	3,18	2,69	3,28	2,95	4
Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional	Percebo que a Comunidade Acadêmica (Professores, Alunos e Funcionários) participa ativamente do processo de autoavaliação institucional	3,06	3,04	3,06	3,45	3,36	3,07	3,11	8
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	A ESPM promove ações de inclusão social e de igualdade étnico-racial	3,53	2,98	3,54	3,70	3,14	3,52	3,27	12
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	Há coerência entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e as atividades de ensino previstas/implantadas	3,56			3,43			3,50	19
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	A missão institucional da ESPM e o Plano de Desenvolvimento Institucional são claros e divulgados para toda comunidade acadêmica	3,59		3,16	3,83		3,45	3,51	20
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	A responsabilidade social é contemplada nas ações da ESPM	4,05	3,81	3,81	3,38	3,37	3,59	3,71	23
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	A ESPM apresenta um programa efetivo para sua Internacionalização, incluindo iniciativas de cooperação e intercâmbio com Instituições de Ensino Estrangeiras	3,88	3,92	3,70	4,00	3,56	3,76	3,88	27
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	Os programas de Iniciação Científica oferecidos pela Escola atendem plenamente às minhas necessidades		3,00					3,02	6
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	O programa psicopedagógico de apoio atende às minhas necessidades (PAPO)		3,17					3,18	9
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	As práticas para estímulo para as produções acadêmicas e científicas atendem às minhas necessidades (bolsas e grupos de pesquisa e auxílio para participação de eventos)	3,21			3,15			3,18	10
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	Os programas de nivelamento e monitoria atendem às minhas necessidades		3,33					3,28	13
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	Os programas de Iniciação Científica oferecidos pela Escola atendem plenamente às minhas necessidades		3,29					3,30	14
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	A ESPM apresenta uma comunicação efetiva com a comunidade externa acerca dos resultados de suas avaliações recentes e da divulgação de seus cursos.	3,38	3,38	3,25	3,08	3,33	3,59	3,35	15
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	Os programas de estágio e ESPM carreira atendem às minhas necessidades		3,46			3,28		3,46	18
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	A ESPM apresenta uma contínua e sistemática metodologia para a atualização e revisão de seus programas de ensino	4,11	3,79		3,85	3,43		3,81	25
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	A ESPM promove continuamente a realização de eventos internos ou externos focados nos estudantes (congressos, seminários e visitas técnicas)	4,26	3,88		3,88			3,92	29
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os critérios do plano de carreira são claros e divulgados	2,56		2,13	2,70		2,03	2,36	1
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os critérios de indicação para as chefias e suas reconduções são claros e divulgados	2,85		2,57	2,65		3,21	2,82	2
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os processos de avaliação de desempenho e bonificação são claros e divulgados	2,88		2,59	2,73		3,28	2,87	3
Eixo 4 – Políticas de Gestão	As principais decisões na gestão institucional são colegiadas (incluindo a autonomia e representatividade, participação de professores, estudantes, técnico administrativo)	2,89	3,04		2,70			2,97	5
Eixo 4 – Políticas de Gestão	As entidades estudantis (Atlética, CA, DA) representam e defendem os interesses dos alunos		3,07					3,07	7
Eixo 4 – Políticas de Gestão	A ESPM apresenta uma política clara de formação e capacitação de seus colaboradores	3,51		2,82	3,23		3,17	3,18	11
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Há fontes de recursos destinados a atender de maneira adequada ao custeio e aos investimentos em ensino, pesquisa e gestão	3,63	3,56	3,43	3,25		3,69	3,52	21
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os diretores/coordenadores de cursos mostram-se disponíveis para orientações e esclarecimento de dúvidas	4,14	3,63		4,38	3,89		3,89	28
Eixo 5 – Infraestrutura	Os espaços de convivência e de alimentação existentes atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; acesso e conservação)	3,56	3,39	3,36	3,08		3,36	3,36	16
Eixo 5 – Infraestrutura	Os gabinetes/estações de trabalho implantados para os docentes em tempo integral e para o Técnico Administrativo atendem de maneira adequada às necessidades institucionais	3,36						3,36	17
Eixo 5 – Infraestrutura	As salas dos professores atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; conservação e infraestrutura de informática)	3,75			3,65			3,70	22
Eixo 5 – Infraestrutura	As instalações administrativas existentes atendem de maneira adequada às necessidades institucionais			3,83			3,60	3,72	24
Eixo 5 – Infraestrutura	A infraestrutura oferecida pela ESPM permite o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras	3,85	4,16		3,35	3,02		3,84	26
Eixo 5 – Infraestrutura	As Instalações sanitárias atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; ventilação; acesso e conservação)	3,97	4,13	3,72	4,03	3,97	3,72	3,97	30
Eixo 5 – Infraestrutura	Os auditórios atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; acesso e conservação)	4,02	4,22		4,03	3,84		4,12	31
Eixo 5 – Infraestrutura	As salas de aula atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; acesso e conservação)	4,23	4,31		3,90	3,89		4,19	32
Eixo 5 – Infraestrutura	A biblioteca apresenta uma infraestrutura adequada (dimensão, limpeza, iluminação, ventilação, acessibilidade, conservação, ambientes de estudos individuais e em grupo) além de acervo informatizado e profissionais de biblioteconomia	4,41	4,42	4,04			4,04	4,33	33

3.1 A ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS INDICADORES CRÍTICOS

Para facilitar o desenvolvimento dos trabalhos, a Comissão Própria de Avaliação optou por condensar os indicadores conforme a sua criticidade.

Como consenso da Comissão, ficou estabelecido que um indicador crítico é aquele indicador que apresenta um conceito inferior ou igual a 3,0 (três) e está representado na cor vermelha.

Os indicadores críticos foram então agrupados em novo quadro resumido e são apresentados a seguir:

INDICADORES CRÍTICOS		GERAL	
		Total Questão	Ranking Criticidade
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os critérios do plano de carreira são claros e divulgados	2,36	1
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os critérios de indicação para as chefias e suas reconduções são claros e divulgados	2,82	2
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os processos de avaliação de desempenho e bonificação são claros e divulgados	2,87	3
Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional	Os resultados da autoavaliação e das avaliações externas são analisados e divulgados para toda a Comunidade Acadêmica	2,95	4
Eixo 4 – Políticas de Gestão	As principais decisões na gestão institucional são colegiadas (incluindo a autonomia e representatividade, participação de professores, estudantes, tecnico administrativo)	2,97	5

Os indicadores em estado de atenção (amarelos) foram:

Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	Os programas de bolsas e financiamentos estudantis atendem às minhas necessidades	3,02	6
Eixo 4 – Políticas de Gestão	As entidades estudantis (Atlética, CA, DA) representam e defendem os interesses dos alunos	3,07	7
Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional	Percebo que a Comunidade Acadêmica (Professores, Alunos e Funcionários) participa ativamente do processo de autoavaliação institucional	3,11	8
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	O programa psicopedagógico de apoio atendem às minhas necessidades (PAPO)	3,18	9
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	As práticas para estímulo para as produções acadêmicas e científicas atendem as minhas necessidades (bolsas e grupos de pesquisa e auxílio para participação de eventos)	3,18	10
Eixo 4 – Políticas de Gestão	A ESPM apresenta uma política clara de formação e capacitação de seus colaboradores	3,18	11
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	A ESPM promove ações de inclusão social e de igualdade étnico-racial	3,27	12
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	Os programas de nivelamento e monitoria atendem às minhas necessidades	3,28	13
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	Os programas de Iniciação Científica oferecidos pela Escola atendem plenamente as minhas necessidades	3,30	14
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	A ESPM apresenta uma comunicação efetiva com a comunidade externa acerca dos resultados de suas avaliações recentes e da divulgação de seus cursos.	3,35	15
Eixo 5 – Infraestrutura	Os espaços de convivência e de alimentação existentes atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; acesso e conservação)	3,36	16
Eixo 5 – Infraestrutura	Os gabinetes/estações de trabalho implantados para os docentes em tempo integral e para o Técnico Administrativo atendem de maneira adequada às necessidades institucionais	3,36	17
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	Os programas de estágio e ESPM carreira atendem às minhas necessidades	3,46	18
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	Há coerência entre o Plano de Desenvolvimento Institucional e as atividades de ensino previstas/implantadas	3,50	19
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	A missão institucional da ESPM e o Plano de Desenvolvimento Institucional são claros e divulgados para toda comunidade acadêmica	3,51	20
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Há fontes de recursos destinados a atender de maneira adequada ao custeio e aos investimentos em ensino, pesquisa e gestão	3,52	21
Eixo 5 – Infraestrutura	As salas dos professores atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; conservação e infraestrutura de informática)	3,70	22
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	A responsabilidade social é contemplada nas ações da ESPM	3,71	23
Eixo 5 – Infraestrutura	As instalações administrativas existentes atendem de maneira adequada às necessidades institucionais	3,72	24
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	A ESPM apresenta uma contínua e sistemática metodologia para a atualização e revisão de seus programas de ensino	3,81	25
Eixo 5 – Infraestrutura	A infraestrutura oferecida pela ESPM permite o desenvolvimento de práticas pedagógicas inovadoras	3,84	26
Eixo 2 – Desenvolvimento Institucional	A ESPM apresenta um programa efetivo para sua Internacionalização, incluindo iniciativas de cooperação e intercâmbio com Instituições de Ensino Estrangeiras	3,88	27
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os diretores/coordenadores de cursos mostram-se disponíveis para orientações e esclarecimento de dúvidas	3,89	28
Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	A ESPM promove continuamente a realização de eventos internos ou externos focados nos estudantes (congressos, seminários e visitas técnicas)	3,92	29
Eixo 5 – Infraestrutura	As Instalações sanitárias atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; ventilação; acesso e conservação)	3,97	30

Os indicadores em estado plenamente satisfatório foram:

Eixo 5 – Infraestrutura	Os auditórios atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; acesso e conservação)	4,12	31
Eixo 5 – Infraestrutura	As salas de aula atendem de maneira adequada às necessidades institucionais (quantidade; dimensão; limpeza; iluminação; acústica; ventilação; acesso e conservação)	4,19	32
Eixo 5 – Infraestrutura	A biblioteca apresenta uma infraestrutura adequada (dimensão, limpeza, iluminação, ventilação, acessibilidade, conservação, ambientes de estudos individuais e em grupo) além de acervo informatizado e profissionais de biblioteconomia	4,33	33

3.2 A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RESULTADOS

Uma vez estabelecidos os indicadores críticos, foram selecionados os depoimentos espontâneos que ilustram a criticidade na parte descritiva da avaliação institucional.

Esses depoimentos foram agrupados também segundo os eixos da avaliação propostos. Serão apresentados a seguir conforme digitados pelos próprios respondentes, não havendo qualquer espécie de edição, com o objetivo de manter autenticidade das opiniões:

Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os critérios do plano de carreira são claros e divulgados	2,36	1
-------------------------------------	-----------------------------------------------------------	------	---

Verbalizações dos Respondentes:

Precisamos de um plano de carreira DOCENTE, não apenas pautado em critérios de progração e desempenho na carreira científica ou empresarial. O plano deve ser pautado, também, pela MERITOCRACIA e DESEMPENHO na função docente.

O que mais falta é clareza na definição e divulgação de Plano de Carreira e verba departamental para professores fazerem cursos na própria instituição.

Ausência de plano de carreira para os colaboradores RH não atuante

Datalhes mais específicos sobre planos de carreiras para cada setor

Não sinto segurança e clareza no plano de carreira da ESPM. Não há uma política clara (tempo de serviço, meritocracia, boas avaliações nos Feed-back's). Infelizmente, percebo muitas indicações por favoritismo e não por competências. Penso que, todos os bons funcionários merecem ter a chance de crescimento profissional. Sugiro recrutamento interno para mudanças de níveis de cargo, pontuando assim, o perfil dos funcionários (o que está bom e que o funcionário necessita melhorar), ocorrendo assim, uma avaliação mais justa para a ocupação de determinado cargo.

2. Outra questão que precisa ser revista é o plano de carreira. A ESPM perde talentos e desmotiva seus funcionários sem a perspectiva de crescimento e reconhecimento.

No departamento em que trabalho não existe plano de carreira, acho isso estranho uma empresa deste porte não oferecer aos seus colaboradores um futuro profissional dentro da instituição, sendo que cuidamos do futuro de muitos.

E, também, a formação de um plano de carreira que não seja fictício para analistas - as gerências precisam desenvolver suas equipes, ou as "equipes" serão desfeitas pelo mercado.

Continuamos sem ter um plano de carreira, quando temos conversas com o RH, são conversas soltas, sem sentido algum. Pedindo para refazer descrição de cargo, que foi preenchida a mais de 01 ano (mais precisamente em Agosto de 2013). Até hoje esperamos um retorno do que foi feito.

Acredito que poderíamos melhorar em questão ao plano de carreira, disponibilizando aos colaboradores maiores informações referentes as possíveis oportunidades de crescimento dentro da instituição.

Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os critérios de indicação para as chefias e suas reconduções são claros e divulgados	2,82	2
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	------	---

Verbalizações dos Respondentes:

Com relação à progressão de carreira, avaliação de desempenho e reconhecimento creio que há muito ainda a se fazer. Sou uma funcionária veterana e às vezes tenho a sensação que há mais valorização aos recém chegados do que aqueles que já contribuíram muito e ainda tem muito a contribuir e para o clima organizacional isso é péssimo, estou sendo sincera.

Professores não assinaram contratos - o que me parece arriscado para ambas as partes envolvidas- e a lógica dos professores RTIs parece um "faz tudo", gerando sobrecarrego sem benefícios salariais.

Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os processos de avaliação de desempenho e bonificação são claros e divulgados	2,87	3
-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	------	---

Verbalizações dos Respondentes:

Considero que o aspecto da Gestão de Recursos Humanos para docentes é muito falha e principalmente os critérios de avaliação para bônus semestrais, tendo em vista que muitos professores com avaliação mais baixa acabam sempre recebendo em detrimento de outros, o que pode vir a gerar um certo "corporativismo". Os coordenadores de área, em sua maioria, não tem o menor sentido de gestão de equipes, não se preocupando com alocações coerentes de hora/aula de um semestre para outro para os professores sob sua responsabilidade.

O exemplo da bonificação é apenas um, sinceramente nem sei porque estou preenchendo esse formulário e dando atenção, parece que ele nunca é lido e realmente avaliado.

Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional	Os resultados da autoavaliação e das avaliações externas são analisados e divulgados para toda a Comunidade Acadêmica	2,95	4
--------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	---

Verbalizações dos Respondentes:

Acredito que os resultados de avaliações institucionais são pouco divulgados para a comunidade, principalmente para os funcionários, bem como o plano de desenvolvimento da instituição. Vejo algumas ações que demonstram a preocupação social da ESPM, inclusive envolvendo os alunos nessas ações, porém acredito que elas pudessem acontecer com mais frequência, mas concordo que elas existem. Desconheço o plano de carreira da ESPM bem como os critérios do plano de avaliação de desempenho e bonificação e os critérios de indicação para ocupar cargos de chefia.

Não vejo os resultados das avaliações serem divulgados, nem as feitas por alunos e nem pelo restante da comunidade acadêmica. Creio que a grande maior parte dos alunos não está preparada para avaliar qualquer quesito da instituição ou dos professores de forma adequada. As respostas apresentadas em sala de aula sobre o semestre anterior com o mesmo professor, deixaram isso bem claro: "Filho da puta", "cuzão" e outros adjetivos claramente não relacionados à pesquisa foram bastante utilizados.

Estou a 11 anos na escola, e desde de que foi lançada a CPA, não vi nenhuma reclamação voltada ao RH (que sempre teve e sempre terá) ser resolvida. Continuamos tendo um RH inexistente, como se não tivéssemos. Pelo que eu saiba o RH está dentro de uma empresa para auxiliar, ajudar, orientar os funcionários, mas infelizmente aqui isto é ao contrário.

Não sei se os resultados da autoavaliação e das avaliações externas são analisados e divulgados para toda a Comunidade Acadêmica. Acredito que nunca leiam, pois nunca há mudanças;

Sugestão: Os processos de avaliação de desempenho e os critérios do plano de carreira poderiam ser disponibilizados no ADP.

Colocar no relatório da autoavaliação institucional a resposta às sugestões de ações (se será implantado ou não, por exemplo).

divulgar o resultado da pesquisa, as ações decorrentes e os resultados.

Gostaria de receber retorno desta pesquisa.

Pergunta 2 - Os resultados das análises não são ou são muito pouco divulgados aos alunos.

Eixo 4 – Políticas de Gestão	As principais decisões na gestão institucional são colegiadas (incluindo a autonomia e representatividade, participação de professores, estudantes, técnico administrativo)	2,97	5
-------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------	---

Verbalizações dos Respondentes:

Todos os processos relacionados ao RH são absolutamente do tipo "caixa preta", não participamos das decisões de plano de saúde, plano de aposentadoria, plano de carreira, avaliação nossa pelos chefes, avaliação dos chefes, avaliação dos alunos, e assim por diante.

- Entidades estudantis focadas exclusivamente em gestão de eventos, sem voz e poder de barganha perante a Diretoria Acadêmica de Graduação. Alunos sem representatividade em qualquer tomada de decisão da Escola;

Eixo 3 – Políticas Acadêmicas	Os programas de bolsas e financiamentos estudantis atendem às minhas necessidades	3,02	6
--------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------	------	---

Eixo 4 – Políticas de Gestão	As entidades estudantis (Atlética, CA, DA) representam e defendem os interesses dos alunos	3,07	7
-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	------	---

Verbalizações dos Respondentes:

Na questão 17, quando se refere as entidades acadêmica, discordo totalmente do posicionamento acadêmico do Diretório Acadêmico Guerreiros Ramos, pois cabe ao diretório promover maior relacionamento com os alunos e a diretoria, maior debate entre os alunos e professores, assim ajudando ainda mais na graduação de todos, e não promover mais as festas durante o ano do que o DA deve fazer.

O CA e DA, não são ferramentas úteis aos estudantes, não servem como ponte de comunicação entre alunos e corpo docente, só exercem papel de produtora de eventos.

O CA, DA, Atlética e afins representam o que a ESPM é. Uma faculdade elitizada, com alunos sem contato com o mundo externo. Acho que seria interessante para os alunos da ESPM terem um convívio maior com a realidade em que vivemos e não passar o resto da vida dentro de uma bolha aonde tudo é perfeito e absurdamente fútil. Além disso a faculdade também é altamente insatisfatória quando se trata de inclusão social, é preciso expandir o número de bolsas para alunos de baixa renda ou negros.



Embora não tenha surgido como indicadores críticos houve dois conjuntos de observações que chamaram a atenção da CPA.

O primeiro conjunto de observações foi relacionado a própria Missão da Instituição. A seguir dois depoimentos espontâneos que ilustram esse fato:

Missão, visão e valores são itens que precisam ficar mais claros para todos. E precisamos vivenciar os valores assumidos.

1. Acredito ser necessária uma campanha para envolver os funcionários, alunos, professores e terceiros na missão e valores da ESPM. Estamos caminhando para direções diferentes.

O outro conjunto de observações destacado pela CPA diz respeito a forma que a Instituição tem se relacionado com os estudantes. A seguir alguns depoimentos dos próprios estudantes:

- Se a ESPM quer ser conhecida como uma das melhores escolas de Comunicação e Marketing os professores precisam exigir mais dos alunos.

A forma como a quadra, ao lado da sala dos professores, muitas vezes é utilizada pelos alunos atrapalha o trabalho que se quer desenvolver na sala dos professores e secretaria.

Acho que a instituição como um todo, e grande parte dos professores, se preocupa muito com alunos desinteressados, e me sinto um pouco frustrada por causa disso.

Quando entrei na faculdade pensei que finalmente seria tratada como adulta, mas continuo me sentindo no fundamental.

Entendo que a ESPM precisa ter alunos para continuar existindo, mas a UNIP também precisa. Estamos transformando nossa qualidade e tradição em uma escola de Patrícios e Patrícias. A ESPM não tem que ser fácil nem ficar "mendigando" alunos desinteressados.

4 AS RECOMENDAÇÕES COM BASE NA ANÁLISE DA CPA

Uma vez estabelecidos os indicadores críticos, a CPA em conjunto com a Direção da Instituição da unidade de São Paulo elaborou um plano de recomendações numa reunião integrada.

Reconhecendo que a tratativa de todos os indicadores críticos seria uma tarefa de difícil execução num prazo de um ano (ciclo avaliativo), foi decidido pela Comissão que seria priorizada uma amostra de 3 (três) indicadores críticos num universo de 11 (onze), para desdobrar recomendações a serem acompanhados no interlúdio com a próxima avaliação institucional (2015), a saber:

INDICADORES CRÍTICOS	QUESTÕES DA AVALIAÇÃO	Total Questão	Ranking Criticidade	Decisão CPA RECOMENDAÇÕES
Eixo 4 – Políticas de Gestão	Os critérios do plano de carreira são claros e divulgados	2,36	1	1
Eixo 1 – Planejamento e Avaliação Institucional	Os resultados da autoavaliação e das avaliações externas são analisados e divulgados para toda a Comunidade Acadêmica	2,95	4	2
Eixo 4 – Políticas de Gestão	A ESPM apresenta uma política clara de formação e capacitação de seus colaboradores	3,18	11	3

Na reunião de trabalho, a CPA foi dividida em três grupos de discussão, cuja missão foi estabelecer um plano de recomendações para melhoria desses indicadores.

A síntese das recomendações está apresentada a seguir:

Indicador crítico: Os critérios do plano de carreira são claros e divulgados (desempenho=2,36)

Grupo de discussão: Cristina Helena, Garcia, Rogério Trigueiro, Paola, Sergio dos Santos

O QUE WHAT <i>Descrição de ação a ser implantada para a solução de um determinado problema</i>	POR QUE WHY <i>Razão de desenvolvimento da ação</i>	COMO HOW <i>Procedimento para desenvolvimento da ação</i>	ONDE WHERE <i>Local do desenvolvimento da ação</i>	QUEM WHO <i>Responsável pela execução da ação</i>	QUANDO WHEN <i>Prazo para finalização da ação</i>
Aprimorar Planos de Carreiras: professores RTI/RTP, professores horistas e Técnico Administrativo	Para garantir o cumprimento dos aspectos legais e responder à avaliação externa e interna; Garantir a atração e retenção de talentos	Sabe-se que uma consultoria fez levantamentos sobre a atuação e situação destes professores. Cabe, portanto, avaliar possíveis melhorias no Plano de Carreira existente.	Unidade São Paulo (Graduação e Pós)	Diretores Acadêmicos com DRH	Até setembro de 2015 (antes da aplicação da próxima avaliação Institucional)
Divulgar plano de carreira RTI/RTP	Reforçar a avaliação como instrumento de gestão. Comunicar o mais rápido possível que a Instituição está trabalhando nesta questão como resultado do instrumento de avaliação	Campanha DRH com comunicação interna	Unidade São Paulo (Graduação e Pós)	DRH e comunicação interna	Até setembro de 2015
Divulgar plano de carreira de professores horistas	Alimentar uma cultura de transparência. Comunicar o mais rápido possível que a Instituição está trabalhando nesta questão como resultado do instrumento de avaliação	Campanha DRH com comunicação interna	Unidade São Paulo (Graduação e Pós)	DRH e comunicação interna	Até setembro de 2015
Divulgar plano de carreira Técnico Administrativo	Cuidar para que as promoções sejam compreendidas como reconhecimento de mérito	Campanha DRH com comunicação interna	Unidade São Paulo (Graduação e Pós)	DRH e comunicação interna	Até setembro de 2015

Indicador crítico: A ESPM apresenta uma política clara de formação e capacitação de seus colaboradores (desempenho=3,18)					
Grupo de discussão: Daniele, Expedita, Paulo César e Silvia					
O QUE WHAT <i>Descrição de ação a ser implantada para a solução de um determinado problema</i>	POR QUE WHY <i>Razão de desenvolvimento da ação</i>	COMO HOW <i>Procedimento para desenvolvimento da ação</i>	ONDE WHERE <i>Local do desenvolvimento da ação</i>	QUEM WHO <i>Responsável pela execução da ação</i>	QUANDO WHEN <i>Prazo para finalização da ação</i>
Identificar necessidades de desenvolvimento de cada equipe específica	Minimizar falhas Melhoria de desempenho Excelência de serviços	Reuniões entre gestores com as equipes. Produzir um documento com o levantamento realizado.	Nas áreas sob a responsabilidade dos gestores. Uma vez identificado às necessidades, realizar cursos, palestras e seminários externos ou na própria ESPM	Gestores das áreas e DRH	Até Novembro 2015
Permitir o acesso a cursos livres da ESPM, independente da área de atuação do colaborador, caso haja disponibilidade de vagas.	Conferir autonomia para o colaborador desenvolver competências genéricas como senso crítico, argumentação,	Cursos livres oferecidos na ESPM	Unidade São Paulo (Graduação e Pós)	Diretoria Acadêmica e DRH	Até Novembro 2015

Indicador crítico: Os resultados da autoavaliação e das avaliações externas são analisados e divulgados para toda a Comunidade Acadêmica (desempenho=2,95)

Grupo de discussão: Montoya, Ágata, Izolda, Gabriel

O QUE WHAT <i>Descrição de ação a ser implantada para a solução de um determinado problema</i>	POR QUE WHY <i>Razão de desenvolvimento da ação</i>	COMO HOW <i>Procedimento para desenvolvimento da ação</i>	ONDE WHERE <i>Local do desenvolvimento da ação</i>	QUEM WHO <i>Responsável pela execução da ação</i>	QUANDO WHEN <i>Prazo para finalização da ação</i>
<p>Realizar campanha permanente de divulgação dos resultados das avaliações internas e externas.</p>	<p>Para legitimar o instrumento da avaliação interna aos já respondentes e fomentar adesão de novos a cada ano;</p> <p>Melhorar a credibilidade e transparência da própria CPA como instrumento de governança da Instituição para realizar a auto avaliação;</p>	<p>Sequência de ações de divulgação dirigidas aos segmentos (alta-gestão, docentes, discentes e técnico-administrativos), enfatizando suas respectivas demandas e variáveis críticas.</p>	<p>Unidade São Paulo (Graduação e Pós)</p>	<p>CPA em conjunto com as áreas e departamentos responsáveis pela comunicação interna e externa.</p>	<p>Dezembro 2014: divulgar os resultados da última avaliação realizada (antes do término das aulas e do recesso)</p> <p>Fevereiro 2015: incluir um tópico sobre a CPA e os resultados da autoavaliação nas convenções de início de semestre e nas academias (corpo docente); nas aulas inaugurais de cada curso (corpo discente) e nos treinamentos e nas integrações (técnico-administrativos)</p>



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Uma vez estabelecidas as recomendações com base na criticidade dos indicadores e na análise do grupo da CPA, espera-se que este relatório contribua efetivamente para a melhoria dos aspectos levantados.

O relatório da autoavaliação institucional deverá ser encaminhado para todos envolvidos da comunidade acadêmica, e a CPA coloca-se a disposição para quaisquer tipos de esclarecimentos das informações aqui contidas.

O próximo ciclo avaliativo deverá ocorrer em outubro de 2015. Nesta ocasião, será oportuno também comparar os resultados dos indicadores que foram desdobrados em recomendações. Com um trabalho conjunto entre as áreas envolvidas nas recomendações, almeja-se a implantação de um processo transparente de melhorias, cujo principal insumo é a participação plena dos envolvidos.

Prof. Dr. Luís Henrique Rigato Vasconcellos
Coordenador da CPA

Rogério Trigueiro
Relator da CPA