

2021

2022

2023

*Relatório de Autoavaliação Institucional*

**Comissão Própria de Avaliação**

**Faculdade de Música Souza Lima**



## 1-APRESENTAÇÃO

A Comissão Própria de Avaliação da Faculdade de Música Souza Lima – CPA Souza Lima pelo presente Relatório apresenta os resultados do processo de autoavaliação, que se coloca como ferramenta na busca da inovação e qualidade institucional, como forma de subsidiar a IES para ações de gestão nos processos de melhoria. O presente Relatório de Autoavaliação Institucional traz os dados do processo de avaliação relativo ao ano de 2022, em acordo com o que propõe o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, instituído pela Lei nº 10.861, de 14/4/2004. A autoavaliação institucional é tomada como oportunidade de a instituição olhar para si e analisar suas experiências, buscando compreender suas fragilidades para promover processos de melhorias, mas também consolidar as práticas exitosas.

O Programa de Autoavaliação Institucional implantado na FMSL é um processo dinâmico, contínuo, coletivo e envolve a representatividade de todas as categorias participantes da Instituição – docentes, discentes (calouros, veteranos, egressos, concluintes), técnico-administrativos –, incluindo a participação da sociedade civil. Adotamos a figura abaixo como ilustrativa do processo de autoavaliação institucional desenvolvido na FMSL.



Figura 1 –Etapas do Processo de autoavaliação Institucional

Nesse documento compilamos os resultados do processo de autoavaliação institucional do ciclo: de 2021 a 2023, a partir dos dados levantados por meio de instrumento próprio, sendo a expressão e reflexão crítica sobre o desempenho institucional, com vista à implementação e operacionalização de políticas e estratégias, que corroborem para a consolidação de uma cultura avaliativa na IES e, ainda, visa subsidiar a tomada de decisão, assim como apoiar a análise e acompanhamento do Projeto Político Institucional e do Plano de Desenvolvimento Institucional.

A partir de um balanço crítico é possível afirmar que também a CPA produziu a autorreflexão e com isso potencializa os padrões avaliativos e contribuiu para a mudança da cultura participativa, possibilitando um direcionamento mais efetivo e assertivo na implementação de uma cultura avaliativa, que favoreça à continuidade e constância da política institucional de implementação de processos de melhoria, compreendendo os avanços e retrocessos, potencialidades e fragilidades e que auxilie e permite o realinhamento e desenvolvimento de seu Projeto Institucional.

Com esse ciclo compreendemos que os formulários de autoavaliação precisam ser revisados e se achar conveniente, reformulados, para melhor compreensão e visão das ações da IES, contribuindo de forma mais efetiva para a melhoria e efetividade dessas ações.

Além disso, entendemos que a partir do próximo ciclo os Planos de Melhoria devem vir acrescidos de indicação de prazo por etapas, de responsáveis pela execução e acompanhamento, assim como apontamentos do seu status em cada etapa, em termos qualitativo e quantitativos. Deve-se junto com a comunidade acadêmica levar em frente o diálogo e as ações para essa operacionalização.

A Autoavaliação tem sido propugnada como ato pedagógico nos diferentes segmentos que compõe a IES, favorecendo a construção de uma consciência institucional nos diversos segmentos do corpo social, com vista à compatibilização e alinhamento entre a Política Nacional de Educação Superior, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Pedagógico de curso (PPC).

Os resultados desse ciclo evidenciam uma inflexão, que será objeto de análise minuciosa, tanto do ponto de vista da ação da CPA quanto da Instituição. Tais resultados devem gerar ações inovadoras, que só será possível com a participação e colaboração dos membros da CPA e dos demais sujeitos da comunidade da Faculdade de Música Souza Lima, com vistas à melhoria da qualidade dos serviços prestados e de tornar permanente o processo de autoavaliação, como um dos instrumentos que pode contribuir para firmar a qualidade, pertinência e relevância social da Instituição.

## **2 DADOS INSTITUCIONAIS**

Código e Nome da IES: **(12611) Faculdade de Música Souza Lima**

Organização Acadêmica: Faculdade

Categoria Administrativa: Privada

Portaria de Credenciamento: Portaria MEC nº 1223 D.O.U. 06/10/2010 e Portaria MEC de Recredenciamento nº 2063, publicada no D.O.U de 27 de novembro de 2019.

CNPJ: 09126883\0001-55

Mantenedora: Associação de Ensino Superior de Música

Diretor Geral: Antonio Mario da Silva Cunha

Endereço da Sede: Rua Maria Figueiredo, 560 - Telefone: (11) 3050-0330

E-mail: souzalimafsl@souzalima.com.br

Site: <http://souzalima.com.br>

## Composição da Comissão Própria de Avaliação – CPA Souza Lima

NOMES	REPRESENTATIVIDADE
Vera Lúcia de Oliveira Ponciano	Coordenadora da CPA
Dyone Greyci Pereira da Silva	Corpo técnico-administrativo
Pedro Augusto Araujo de Oliveira Ramos	Corpo docente
Rovena Fátima Marinho	Corpo discente
Leonardo Scuderi	Representante Sociedade Civil

e-mail CPA: [cpa.fsl@souzalima.com.br](mailto:cpa.fsl@souzalima.com.br)

### 3 AUTOAVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

#### 3.1 CONCEPÇÃO

A autoavaliação na FMSL é compreendida a partir dos valores, premissas e referenciais assumidos institucionalmente, em que o avaliar se caracteriza pela produção de sentidos pra viabilizar um projeto institucional comprometido com a formação do indivíduo para desenvolver o seu Projeto de Vida, como cidadão e como profissional, aliada à inovação e visão de futuro; seguindo a finalidade para a qual a avaliação institucional foi proposta de contribuir para revisão e aperfeiçoamento do projeto acadêmico e sócio-político da IES, promovendo a melhoria contínua da qualidade e pertinência das atividades desenvolvidas. A IES tem claro seu compromisso de assegurar a qualidade e pela importância de seus serviços e a sua legitimação junto à sociedade, tomando a avaliação como parâmetro relevante para suas ações.

#### 3.2 PRINCÍPIOS NORTEADORES

A avaliação Institucional da FMSL é realizada consoante com os princípios do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e com a própria filosofia da IES, norteadas pelos seguintes princípios:

**A. Participação:** que se caracteriza pelo envolvimento e interação dos segmentos da instituição, assim como transparência em todo o processo, que envolve desde a sua organização até a operacionalização das diferentes etapas (elaboração e aplicação de instrumentos, coleta das informações, tratamento, análise dos dados e utilização dos resultados), como forma de expressão da coletividade;

**B. Globalidade:** caracteriza-se pela compreensão do processo avaliativo de forma multidimensional, com olhar sobre todas as atividades institucionais, o que exige sensibilização e participação da comunidade, para fortalecimento do princípio;

**C. Continuidade:** caracteriza-se pelo fortalecimento da cultura avaliativa, que permite desvelar as potencialidades, vocações e fragilidades institucionais, reorientando e subsidiando o planejamento e as ações de melhorias e retroalimentando o processo auto avaliativo;

**D. Transparência:** caracteriza-se pela visibilidade do processo avaliativo em todas as suas fases (elaboração, implementação, diagnóstico e publicação dos resultados), que visa garantir à comunidade acadêmica o reconhecimento do processo, bem como dos seus objetivos, princípios, recursos metodológicos e resultados, assim como do processo subsequente de ações de melhorias;

**E. Articulação Pedagógico-Administrativo:** caracteriza-se pelo fortalecimento e diálogo da dimensão educativa e administrativa institucional, com vista à melhoria do processo de ensino e inovação administrativa enquanto suporte ao projeto educacional e políticas institucionais;

**F. Legitimidade:** caracteriza-se pelo reconhecimento da avaliação institucional pela comunidade acadêmica;

**G. Compromisso Social:** caracteriza-se pela perspectiva de influir para a promoção do desenvolvimento socioeconômico da comunidade.

### 3.3 OBJETIVOS

A autoavaliação institucional objetiva, primordialmente, oferecer subsídios ao planejamento institucional, que reflita na melhoria e alcance da excelência institucional, na totalidade e abrangência de sua natureza, investindo na evolução dos serviços prestados. A periodicidade do processo no calendário acadêmico favorece a cultura de avaliativa, permitindo a consolidação de posturas e ações que contribuam para a tomada de decisões em prol da melhoria dos processos administrativos e acadêmicos. Para o alcance destas ações, foram constituídos os seguintes objetivos específicos:

A. Incentivar a participação coletiva nos processos autoavaliativos, por meio de ações de sensibilização quanto à sua importância;

B. Promover o envolvimento de todos os segmentos institucionais no processo de autoavaliação e na implantação de projetos de melhorias;

C. Estabelecer postura diagnóstica, crítica e autocrítica em relação à organização de metas e objetivos norteadores do trabalho institucional;

D. Promover processos de aprendizagem individual e coletiva, de forma permanente e contínua que alimente o planejamento e a gestão institucional;

E. Publicizar os dados da Autoavaliação, a fim de ser possível a todos identificar as potencialidades, fragilidades e as insuficiências das ações da FMSL, subsidiando planos de melhorias contínuas;

F. Oferecer subsídios para a tomada de decisões de caráter pedagógico, administrativo e gestorial;

G. Investir em espaços de discussão colegiada, privilegiando a reflexão e a troca de experiências entre os diversos participantes da comunidade interna;

H. Gerar propostas de melhoria das atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como daquelas que lhes dão suporte, sejam administrativas ou financeiras;

I. Integrar dados de avaliações externas e da Autoavaliação para a qualificação do processo de avaliação institucional e metavaliação;

J. Contribuir para o aperfeiçoamento e a legitimação da prestação de serviços à comunidade, na qual se insere a FMSL.

### **3.4 METODOLOGIA**

A autoavaliação institucional é composta de três etapas: a construção participativa do processo, a avaliação técnico-formal (coleta e análise de informações) e a divulgação e utilização dos resultados.

A primeira etapa (socialização) compreende um processo permanente e coletivo, mas apresenta momentos específicos abrangido por reuniões com os representantes dos diversos segmentos que compõem a comunidade acadêmica; reuniões setoriais (coordenação, docentes, corpo diretivo e representante dos diversos setores: biblioteca, secretaria acadêmica, laboratórios) e reuniões com representantes de turma ou o coletivo do corpo discente.

A coleta de informações, para diagnóstico e estudo da realidade institucional, é viabilizada pela aplicação de instrumento específico e envolve toda a comunidade acadêmica, por meio de seus representantes, em reuniões periódicas.

As categorias e os indicadores aplicados nos instrumentos são construídos a partir de um levantamento feito junto aos setores envolvidos, a fim de retratar, com fidedignidade, a realidade e as expectativas dos interessados e envolvidos na avaliação, para propiciar diagnósticos confiáveis e úteis.

Os instrumentos para coleta de dados são encaminhados à totalidade da população envolvida, dentro do princípio da adesão participativa e responsável. O processo de coleta está informatizado, ocorrendo anualmente e sistematicamente no segundo semestre letivo.

Os resultados da Avaliação Institucional são analisados pela Comissão Própria de Avaliação – CPA, que elabora um relatório, que integra o Programa de Avaliação Institucional da IES e envolve, além do Relatório construído pela CPA, dados de: avaliação externa, relatórios de ouvidoria e do Serviço de Atendimento Psicopedagógico. Os resultados são utilizados no direcionamento de ações de aprimoramento de gestão e elevação da qualidade dos serviços prestados pela IES.

Outro passo de extrema relevância no processo avaliativo é a divulgação e utilização dos resultados, com a devolutiva e publicização dos dados para a comunidade acadêmica, de tal forma sirvam de subsídios para a promoção de “Planos de Ação de Melhoria”, cujo enfoque é a implantação de mudanças onde se fizer necessárias e manutenção das ações que são exitosas, desde que mantenham sua funcionalidade.

O momento de Requalificação dos dados evidencia a importância da CPA, visto que é o momento em que os resultados são discutidos interna e coletivamente, envolvendo todos os segmentos (docentes, discentes, funcionários técnico-administrativos e os representantes da sociedade civil organizada), por meio de seus

representantes, com foco nos resultados e ações que deverão ser implementadas para que os índices abaixo da média possam ser melhorados e impactem avaliações futuras.

A partir desse processo se constrói o Plano de Melhorias, documento com ações a serem colocadas em prática, com vistas à melhoria da qualidade dos serviços e da instituição. O Plano de Melhorias caracteriza-se por um conjunto de metas, ações, procedimentos e ajustes da Instituição para que todos os aspectos da gestão administrativa e acadêmica se integrem em torno de propósitos comuns, visando ao cumprimento de sua missão institucional e de sua filosofia gerencial.

A operacionalização da publicização dos resultados é feita por meio das seguintes ações:

- Disponibilização sintética dos resultados no espaço da Avaliação Institucional, que pode ser acessado no portal da FMSL;
- Divulgação dos resultados gerais, de forma sintética, por meio de material impresso e ou digital;
- Disponibilização de documento personalizado com os resultados e a análise individual do desempenho docente;
- Divulgação dos resultados em reuniões gerais e setoriais.

### **3.4.1 ESTRATÉGIAS**

O levantamento de dados é realizado junto a todos os segmentos, encaminhando instrumentos para a totalidade da população em todos os segmentos.

A participação e devolutiva do formulário são contados como indicadores a serem analisados.

O processo conta com os instrumentos de coleta informatizados, de maneira que os participantes preenchem o formulário on-line, sem identificação, a partir dos quais são gerados os resultados.

O formulário (um para cada segmento) é disponibilizado eletronicamente e a chamada para respondê-lo é realizada por convite encaminhado por e-mail próprio da CPA.

Os participantes de cada um dos segmentos respondem aos instrumentos dentro do princípio da adesão participativa e de forma anônima.

Os segmentos convidados a participar foram assim categorizados:

#### **I- Discentes**

##### **a) Alunos regulares**

##### **b) Alunos egressos**

#### **II- Docentes**

#### **III- Funcionários**

Os dados coletados nos diferentes segmentos, tem por finalidade fornecer o maior (e melhor) leque possível de informações que possam subsidiar as ações de melhoria pedagógico-administrativa-gerencial e são expressos pelo Índice de satisfação.

O Índice de Satisfação Discente – ISD, é um índice particularmente importante no processo de avaliação e é resultado dos questionários aplicados a todos os segmentos de cada semestre do curso e são respondidos pelos alunos eletronicamente e abrangem os seguintes aspectos:

- Coordenadores - gestão acadêmica, administrativa e relacionamento.
- Professores - organização pedagógica, desempenho didático, assiduidade, motivação e relacionamento.
- Infraestrutura e Atendimento - biblioteca, laboratórios, salas de aula, secretaria, dependências e serviços (espaço gourmet, etc.)
- Serviços acadêmicos e financeiros

Cada categoria/aspecto avaliado é subdividido em quesitos para a coleta de opiniões dos alunos, professores/coordenadores e funcionários técnico-administrativos e envolve as diferentes dimensões avaliativas, previstas no SINAES.

No ciclo (2021 a 2023), os formulários de coleta de dados são os mesmos que foram utilizados a partir de 2018, tendo sido reformulado nos dois últimos anos a forma de abordagem aos egressos, que recebem a partir de 2022 um formulário específico.

Utilizou-se de uma metodologia passível de estabelecer relação dinâmica entre gestão e avaliação, apoiada na participação constante que possibilitam o processo de tomadas de decisão, o que resulta no processo de avaliação centrado numa concepção de gestão avaliativa partilhada e comprometimento dos sujeitos sociais.

As ações metodológicas da Avaliação Institucional da FMSL apoiaram-se nos seguintes critérios: totalidade, participação coletiva, planejamento e acompanhamento. Dessa forma, quanto ao critério da totalidade, a FMSL foi avaliada em todas as suas instâncias: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI), Projeto Pedagógicos do Curso (PPC).

A partir dos resultados coletados, o processo de reflexão-ação permite a análise dos citados projetos que podem ser reconstruídos num processo contínuo. O princípio da continuidade é mantido apoiado por um planejamento e o devido acompanhamento, resultando na consolidação de uma visão construtiva de melhorias contínuas.

Nessa perspectiva os procedimentos são integrados e utilizam instrumentos e ações extensivos que dizem respeito às diversas instâncias da comunidade acadêmica, desde a avaliação do desempenho dos docentes pelos alunos à capacidade funcional dos serviços oferecidos pela biblioteca, cantina, limpeza e outros, até o trabalho referente à coordenação e direção.

Após análise dos resultados, a comunidade acadêmica, com participação da CPA, elabora um Plano de Melhorias que compreende as dimensões acadêmica, atendimento e infraestrutura.



O Plano de Melhorias culmina com ações de melhoria de acordo com os seguintes critérios:

**ISD <= 50% PROVIDÊNCIAS IMEDIATAS**

**50% < ISD < 70% PROVIDÊNCIAS DE MÉDIO PRAZO**

**ISD => 75% PROVIDÊNCIAS DE LONGO PRAZO**

Assim, o sistema de avaliação visa criar uma base de dados sólida e confiável, com diagnósticos e reflexões que geram indicadores para apoiar o processo de reflexão-ação que integram o programa de avaliação institucional, como importante ferramenta de aperfeiçoamento de gestão, pois fornece subsídios para apontar melhorias internas de acordo com os indicadores num processo em que se estabeleçam metas prioritárias e demandas urgentes, sem se esquecer de projetar aquelas que serão realizadas num continuum.

Na posse dos resultados, a CPA - Comissão Própria de Avaliação acompanha as ações de melhoria, sendo sua atuação autônoma em relação aos demais conselhos e órgãos colegiados existentes na IES, com a garantia de transparência e movimento para a participação do coletivo.

### **3.4.2 Instrumentos de Avaliação Institucional**

Os instrumentos de coleta de dados são elaborados pela CPA, com ajustes em reunião intersetorial, com a participação de representantes de cada segmento num democrático e cuidadoso diálogo.

Os envolvidos podem e devem comunicar a necessidade de ajustes nos instrumentos e oferecer sugestões para uma nova versão a qualquer momento para adequá-lo à realidade da IES e ao propósito da avaliação institucional.

Os instrumentos e respectivos itens que compuseram a avaliação do ciclo foram:

#### **A) Respondidos pelos Discentes**

- Questões relacionadas ao Curso (ensino, pesquisa e extensão, gestão\coordenação do curso, desempenho Docente).
- Questões relacionadas à infraestrutura.
- Questões relacionadas à ouvidoria, CPA, coordenação e direção

#### **B) Respondidos pelos egressos**

- Questões relacionadas ao ensino
- Questões relacionadas à pesquisa acadêmica.
- Questões relacionadas à infraestrutura e condições de trabalho
- Questões relacionadas à ouvidoria, CPA, coordenação e direção

#### **C) Respondidos por gestores e corpo técnico-administrativo:**

- Questões relativas à gestão e organização da instituição
- Questões relativas à infraestrutura e condições de trabalho
- Questões relacionadas à ouvidoria, CPA, coordenação e direção

#### **D) Respondidos por Docentes:**

- Questões relacionadas ao ensino
- Questões relacionadas à pesquisa acadêmica.
- Questões relacionadas à organização e gestão da instituição
- Questões relacionadas à comunicação e informação
- Questões relacionadas à infraestrutura e condições de trabalho
- Questões relacionadas à Ouvidoria, CPA, Coordenação e direção
- Impressões gerais.

## **4. RESULTADOS**

Para a Autoavaliação Institucional do ciclo referido, o instrumento diagnóstico foi o questionário eletrônico destinado a totalidade dos componentes de todos os segmentos da IES, ano a ano.

A aplicação dos questionários foi realizada metodologicamente em acordo com parâmetros científicos, para que os resultados reflitam a realidade e impossibilite um desvio acentuado dos valores relativos a um determinado quesito ou tópico.

Ressalta-se a importância de os resultados serem vistos de forma contextual, tendo em vista a interdependência dos diferentes serviços da Instituição, o que impõe uma apreciação específica por um lado, mas também conjunta, para que não sejam apreciados apenas isoladamente, pois fazem parte de uma dinâmica, carregada de limites e possibilidades do contexto. Nesse sentido, cada acontecimento tem uma correlação com os demais que o circundam, fato que demanda um procedimento integrado que considere as ações extensivas às diversas instâncias da comunidade acadêmica que vai desde a aferição do desempenho profissional nas diversas instâncias à capacidade funcional dos serviços oferecidos, até o trabalho referente à coordenação e direção. Isso não significa que não se coloquem questões específicas e pontuais que assim serão tratadas.

No questionário dos alunos a escala é apresentada com os seguintes conceitos: Plenamente, Parcialmente e Nenhum pouco, atendendo uma forma mais discriminativa os dados para posterior avaliação e, ainda, a opção “não sei responder”, item que denota a necessidade de ação específica para melhorar a comunicação e articular processos de capacitação para que todos os segmentos conheçam os processos e órgãos da IES, para que possam emitir opinião, dando maior legitimidade ao processo avaliativo.

O método de tratamento dos dados e cálculo das médias aritméticas foi adaptado da **Escala Likert** com uso da variação de valores de 1 a 4 e correspondem aos seguintes conceitos:

**4 - Ótimo; 3 - Bom; 2 - Ruim; 1 - Péssimo.**

Para o cálculo individual da média de cada pergunta foi utilizada a seguinte fórmula:

$$M_i = (\sum N_4 \times 4) + (\sum N_3 \times 3) + (\sum N_2 \times 2) + (\sum N_1 \times 1) : \sum N$$

**M<sub>i</sub> = média individual**

**$\sum N_4$  = Quantidade de notas de valor igual a 4  $\sum$**

**N = Quantidade total de notas**

Dessa maneira, as médias são medidas entre as notas 1 e 4.

As tabelas trabalham com a contabilização dos votos, demonstrada por uma média numérica (de zero a quatro, sendo quatro a melhor nota) e através de porcentagem (sendo 100% correspondente à melhor avaliação possível).

O item relativo à avaliação dos docentes é aferido e objetiva a avaliação individual de cada docente e não seguiu tal métrica destacada acima, pois há o cômputo de notas de 0 a 10, visto que há devolutiva específica a cada docente. No presente relatório não é utilizada a apresentação de resultados individuais, mas a média de desempenho aferida a partir das notas de cada docente, sem identificação individual do docente. A apresentação do desempenho individual é feita em processo personalizado.

#### 4.1 Resultado dos questionários: DOCENTES

A participação docente no processo de autoavaliação institucional denota compromisso e alto grau de participação, legitimando os resultados do processo nesse segmento.

Foram objetos do questionário aos docentes:

##### 4.1.1 Questões relacionadas ao ensino

	Questões Relacionadas ao ensino	2021	2022	2023
<b>A</b>	Qualidade dos cursos que leciona	3,9	3,9	3,8
<b>B</b>	Conhecimento do projeto pedagógico da FMSL	3,6	3,4	3,4
<b>C</b>	Estrutura curricular e organização didático-pedagógica da graduação	3,6	3,7	3,8
<b>D</b>	Qualidade de ementas (plano de ensino) apresentadas pelos colegas	3,4	3,6	3,8
<b>E</b>	Apoio e prática pedagógicos que estimulem a melhoria do ensino	3,5	3,3	3,4
<b>F</b>	Sistema de avaliação	3	3,4	2,8
<b>G</b>	Alternativa oferecida aos alunos para a complementação de sua formação	3,4	3,4	2,8
<b>H</b>	Receptividade às sugestões e reivindicações dos alunos	3,5	3,1	3,8
<b>I</b>	Qualificação dos alunos para a atuação no mercado de trabalho	3,9	3,3	3,8
<b>J</b>	Qualificação dos alunos para a produção de trabalhos científicos	2,8	3,3	3,0
<b>K</b>	Assuntos tratados em reunião de colegiado e sua relação com as atividades acadêmicas	3,3	3,3	2,2
<b>L</b>	Dedicação e comprometimento do Corpo Docente nas disciplinas em que atua	3,5	3,1	3,6
<b>M</b>	Nível intelectual dos alunos ingressantes	2,9	2,7	2,8
<b>N</b>	Facilidade na obtenção de recursos para a aplicação e aprimoramento da metodologia de ensino	2,9	2,7	2,6
<b>O</b>	Adequação do projeto pedagógico ao perfil do aluno	3,1	3,3	3,4
<b>P</b>	Adequação da bibliografia disponível para a realização das disciplinas	3,3	3,6	3,6

Em grande parte dos quesitos a variabilidade é pequena entre um ano e outro do ciclo, porém há alguns quesitos em que há acentuado desnível, notadamente para baixo no último ano, embora ainda permaneçam acima da média: Sistema de avaliação; Alternativa oferecida aos alunos para complementação de sua formação; Assuntos tratados em reunião de colegiado e sua relação com as atividades acadêmicas.

#### 4.1.2 Questões relacionadas à Pesquisa acadêmica

	Questões Relacionadas à Pesquisa Acadêmica	2021	2022	2023
<b>A</b>	Apoio institucional para a formação e capacitação docente na área de pesquisa	2,6	2,7	2,2
<b>B</b>	Interesse da instituição na disponibilização de cursos de extensão	2,1	3,3	2,4
<b>C</b>	Interesse do Corpo Docente em atividades de pesquisa	2,1	3,3	2,0
<b>D</b>	Interesse do Corpo Discente em atividades de pesquisa	2,3	2,9	2,0
<b>E</b>	Qualidade do acervo bibliográfico para realização de pesquisas	3,3	3,3	2,6
<b>F</b>	Quantidade do acervo bibliográfico para realização de pesquisas	3	3,1	2,6
<b>G</b>	Participação dos docentes em atividades científico-culturais (Congressos, Simpósios etc.)	1,9	2	1,6
<b>H</b>	Relação entre pesquisa e prática na FMSL	2,4	2,3	2,8
<b>I</b>	Equipamentos e condições para o desenvolvimento de pesquisas	2,4	2,9	2,8
<b>J</b>	Colaboração entre Docentes para o desenvolvimento de pesquisas	2,5	2,7	3,0
<b>K</b>	Canais de disponibilização de resultados de pesquisa na FMSL	1,6	2,1	2,2
<b>L</b>	Organização de atividades científico-culturais (Congressos, Simpósios, etc.) na FMSL	3	2,1	1,4

Os quesitos tiveram variações, poucos com acréscimo e uma grande parte dos quesitos tiveram decréscimo acentuado, porém alguns com essa variação ficaram abaixo da média e ambos relacionados a atividades científicas-culturais: Participação dos docentes em atividades científico-culturais (congresso, Simpósios etc.) e Organização de atividades científico-culturais (Congressos, Simpósios etc.).

#### 4.1.3 Questões relacionadas à comunicação e informação

	Questões Relacionadas à Comunicação e Informação	2021	2022	2023
<b>A</b>	Grau de conhecimento do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	2,1	2,9	3,2
<b>B</b>	Comunicação entre Professores e Direção	3	3,4	2,8
<b>C</b>	Comunicação entre Professores e Coordenação	3,4	4	4,0
<b>D</b>	Comunicação entre Professores e Secretaria	2,8	3,7	3,6
<b>E</b>	Acessibilidade e facilidade de navegação no site da FMSL	2,5	3,1	3,0
<b>F</b>	Comunicação via telefone	3,1	2,9	1,8

<b>G</b>	Conhecimento das discussões e decisões das reuniões do Colegiado	3,4	3,1	2,6
<b>H</b>	Comunicação com o Departamento Pessoal da FMSL	3	3,3	2,2
<b>I</b>	Canais de reivindicações de melhorias	2,3	3,3	1,8
<b>J</b>	Qualidade das informações prestadas pela Direção	2,6	3,1	3,0
<b>K</b>	Qualidade das informações prestadas pela coordenação do curso	3,5	3,7	3,6
<b>L</b>	Qualidade das informações prestadas pela Secretaria	2,9	3,6	3,0

Há variabilidade para mais e para menos no ciclo sem grandes desníveis, porém há itens que no último ano do ciclo houve decréscimo mais acentuado: Comunicação com o Departamento Pessoal, sendo que em alguns o decréscimo levou-o abaixo da média: Comunicação via telefone; Canais de reivindicações de melhorias.

#### 4.1.4 Questões relacionadas à infraestrutura e condições de trabalho

	Questões Relacionadas à Infraestrutura e Condições de Trabalho	2021	2022	2023
<b>A</b>	Acessibilidade ao acervo e ao espaço físico da biblioteca	3,3	3,6	3,8
<b>B</b>	Abrangência, diversidade e relevância do acervo em relação a realidade acadêmica	3	3,3	3,4
<b>C</b>	Disponibilidade e sistemática de empréstimo de livros	2,6	3,7	2,2
<b>D</b>	Acessibilidade e disponibilidade da sala dos professores	3,4	3,3	3,2
<b>E</b>	Acessibilidade e disponibilidade de estúdios de ensaios	3,5	3,7	3,6
<b>F</b>	Acessibilidade e disponibilidade para a utilização do auditório	3,5	3,7	3,6
<b>G</b>	Lançamentos da editora da FMSL	3,4	3,6	1,2
<b>H</b>	Acessibilidade e disponibilidade de atendimento da secretaria	3,1	3,7	3,6
<b>I</b>	Condições das dependências da instituição em favor da pesquisa acadêmica	2,5	3	3,4
<b>J</b>	Condições dos instrumentos musicais e equipamentos destinados à aulas práticas e de prática de banda	3	3,6	3,6
<b>K</b>	Condições de acessibilidade dos espaços de convivência	3,5	3,6	3,6
<b>L</b>	Condições de higiene e limpeza das dependências (banheiros, salas de aula, etc)	3,8	3,7	3,8
<b>M</b>	Condições de higiene e limpeza da Cantina	3,8	3,9	3,0
<b>N</b>	Opinião sobre a cantina	2,9	3,7	3,4
<b>O</b>	Opinião sobre o material didático utilizado na FMSL (condição de preparação, traduções, adaptações)	3,3	3,3	3,0

Houve variabilidade sem percalços em praticamente todos os quesitos, porém em dois deles houve um declínio acentuado: Disponibilidade e sistemática de empréstimos de livros; Opinião sobre Lançamentos da editora da FMSL, sendo que o último ficou abaixo da média.

#### 4.1.5 Questões relacionadas à organização e gestão da instituição

	Questões Relacionadas à Organização e Gestão da Instituição	2021	2022	2023
<b>A</b>	Acessibilidade ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	2,8	2,7	2,0
<b>B</b>	Coerência pedagógica na grade curricular	3,3	3	3,6
<b>C</b>	Clareza em relação à hierarquia dos membros em cada setor	2,9	2,9	3,2
<b>D</b>	Clareza sobre competências de cada setor da administração	2,5	2,9	2,8
<b>E</b>	Opinião sobre a atuação e decisões da Diretoria	3	3,1	2,8
<b>F</b>	Opinião sobre a atuação e decisões da Coordenação	3,5	3,9	3,4
<b>G</b>	Dê sua opinião sobre a atuação e conduta do Corpo Docente	3,5	3,9	3,2
<b>H</b>	Atuação da Coordenação no núcleo de prática de bandas	3,1	3,9	2,8
<b>I</b>	Atuação da Coordenação no núcleo das aulas práticas de instrumento e canto	3,1	3,9	2,8
<b>J</b>	Atuação da Coordenação no núcleo das disciplinas teóricas	3,5	3,3	2,6
<b>K</b>	Grau de satisfação em relação ao planejamento de atividades internas e externas	2,9	3,4	2,6

Houve variações acima e abaixo entre os anos do ciclo, porém há alguns quesitos que tiveram decréscimo acentuado no último ano, embora não tenham ficado abaixo da média, sendo três deles relacionados à atuação da Coordenação: Acessibilidade ao PDI; Atuação da Coordenação no núcleo de prática de banda; Atuação da coordenação no núcleo de prática de banda; Atuação da coordenação no núcleo de práticas de instrumentos e cantos; Atuação da coordenação no núcleo das disciplinas teóricas; Grau de satisfação em relação ao planejamento de atividades internas e externas.

#### 4.1.6 Questões relacionadas às impressões gerais

	Questões Relacionadas às Impressões Gerais	2021	2022	2023
<b>A</b>	Direção	3	3,6	3,0
<b>B</b>	Coordenação	3,4	3,9	3,4
<b>C</b>	Colegiado	3,4	3,7	2,8
<b>D</b>	Corpo Docente	3,6	3,9	3,6
<b>E</b>	Corpo Discente	3,3	3,3	3,2
<b>F</b>	Salas de Aula	3,3	3,6	3,2
<b>G</b>	Biblioteca	3,3	3,4	3,6
<b>H</b>	Auditório	3,6	3,9	3,8
<b>I</b>	Espaços de convivência	3,6	3,7	3,4

<b>J</b>	Cantina	3,5	3,7	3,6
<b>K</b>	Banheiros	3,6	3,9	3,8
<b>L</b>	Instrumentos musicais	3,1	3,3	3,0
<b>M</b>	Equipamentos musicais (amplificadores, estantes, etc)	3,3	3,4	3,0
<b>N</b>	Equipamentos de auxílio didático (projetores, monitores de vídeo, etc)	3,3	3	2,8
<b>O</b>	Imagem da FMSL na sociedade	3,8	3,6	3,2
<b>P</b>	Imagem da FMSL no meio acadêmico	3,4	3	2,4

A variabilidade entre os anos do ciclo foi pequena, para mais ou para menos, porém há dois itens que no último ano teve decréscimo acentuado, embora tenham se mantido acima da média: Colegiado e Imagem da FMSL no meio acadêmico.

#### 4.1.7 Questões relacionadas à Ouvidoria, CPA, Coordenação e Direção

	Questões Relacionadas à Ouvidoria, CPA, Coordenação e Direção	2021	2022	2023
<b>A</b>	Canais de comunicação da IES	3,1	2,7	1,2
<b>B</b>	Atuação da Ouvidoria	2,4	2,3	1,2
<b>C</b>	Atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA)	2,4	2,3	1,4
<b>D</b>	Atuação da Coordenação de Curso	3,4	3,9	3,6
<b>E</b>	Atuação da Coordenação Pedagógica	3,4	3,7	2,8
<b>F</b>	Atuação da Direção	3	3,7	3,0

Em todos os quesitos do item houve um decréscimo no último ano do ciclo, porém alguns ficaram abaixo da média: Canais de comunicação da IES; Atuação da Ouvidoria, Atuação da CPA.

#### 4.2 Resultados de questionários: CORPO DISCENTE

O corpo discente ao longo do ciclo têm demonstrado maior participação, culminando no último ano do ciclo com uma alta elevação do índice de participação, alcançando patamares próximos de 50% da comunidade estudantil, o que demonstra interesse em garantir sua opinião nos diferentes aspectos avaliados, legitimando que a participação efetiva é fruto de desenvolvimento de uma cultura avaliativa, notadamente quando o sistema de adesão voluntária à resposta eletrônica é adotado, diferindo de outros movimentos avaliativos, quando eles acionados durante o período de atividades para responder ao questionário impresso, com monitoramento de sua participação, mas não de respostas.

Ainda assim, há que se ter maior investimento e planeamento de estratégias capazes de elevar cada vez mais o status quo de participação e, ainda, promover cada vez mais uma leitura sensível dos resultados.

#### 4.2.1 Questões relacionadas ao ensino

<b>Questões Relacionadas ao ensino</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Qualidade do curso	3,2	3,0	2,9
Estrutura curricular do curso	2,8	2,9	2,8
Qualidade das ementas (plano de curso) apresentada pelos professores	1,8	2,6	2,8
Metodologia para o desenvolvimento das disciplinas em sala de aula	2,3	2,4	2,6
Clareza, objetividade e domínio intelectual na apresentação do conteúdo	2,8	2,8	3,0
Pontualidade dos professores	2,5	3,1	3,3
Abordagem interdisciplinar dos conteúdos	2,1	2,3	2,5
Qualidade na relação entre conteúdo e prática	2,9	2,7	2,6
Receptividade às sugestões dos alunos	2,0	1,9	2,7
Medidas adotadas pelos professores para a melhoria do conteúdo	2,3	2,1	2,4
Criatividade dos professores para auxiliar os alunos superarem suas dificuldades	2,3	2,3	2,6
A relevância e qualidade dos materiais produzidos pelos professores (apostilas, listas de exercícios, etc) no apoio ao conteúdo dos cursos	2,9	2,5	2,6
A relevância e qualidade da bibliografia sugerida ao conteúdo dos cursos	2,8	2,7	2,9
Conhecimento do projeto pedagógico.	1,7	2,1	2,3
Aparelhamento e adequação das salas de aula	2,5	2,4	2,6
Sistema de avaliação das disciplinas	2,7	2,5	2,8
Grau de atualização do curso em relação a demanda do mercado de trabalho.	2,5	2,1	2,2
Grau de versatilidade do curso em relação a demanda do mercado de trabalho.	2,6	2,1	2,1

Houve variabilidade para mais ou para menos no ciclo, mas observa-se que em vários dos quesitos houve acréscimo no último ano, porém em um deles o acréscimo elevou o quesito acima da média e num patamar bem acima dela: Receptividade às sugestões dos alunos.

#### 4.2.2 Questões relacionadas à infraestrutura

	<b>Questões Relacionadas à Infraestrutura</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>A</b>	Accesibilidade ao acervo e ao espaço físico da biblioteca	2,7	2,5	2,8



<b>B</b>	Abrangência, diversidade e relevância do acervo em relação a realidade acadêmica	2,6	2,3	2,3
<b>C</b>	Disponibilidade e sistemática de empréstimo de livros	2,5	2,3	2,2
<b>D</b>	Acessibilidade e disponibilidade de estúdios de ensaios	2,8	2,5	2,7
<b>E</b>	Acessibilidade e disponibilidade para a utilização do auditório	1,8	1,5	1,6
<b>F</b>	Lançamentos da editora da FMSL	1,5	1,5	1,2
<b>G</b>	Acessibilidade e disponibilidade de atendimento junto à secretaria	2,8	3,0	3,2
<b>H</b>	Condições das dependências da instituição em favor da pesquisa acadêmica	2,1	1,6	1,5
<b>I</b>	Condições dos instrumentos musicais e equipamentos destinados à aulas práticas e de prática de banda	2,3	2,0	2,0
<b>J</b>	Condições de acessibilidade dos espaços de convivência	2,6	2,9	2,9
<b>K</b>	Condições de higiene e limpeza das dependências (banheiros, salas de aula, etc)	3,7	3,6	3,7
<b>L</b>	Condições de higiene e limpeza da Cantina	3,6	3,4	3,8

Na maioria dos itens houve pequena variabilidade entre os anos do ciclo, mantendo-se abaixo da média os mesmos itens que eram os que tinham avaliação negativa: Acessibilidade ao auditório; lançamento da editora FMSL; Condições de dependências da instituição em favor da pesquisa acadêmica.

#### 4.2.3 Questões relacionadas à pesquisa acadêmica

Questões Relacionadas à Pesquisa Acadêmica		2021	2022	2023
<b>A</b>	Apoio institucional para a área de pesquisa	1,3	1,2	0,7
<b>B</b>	Interesse da instituição na disponibilização de cursos de extensão	1,3	1,4	1,0
<b>C</b>	Interesse do Corpo Docente em atividades de pesquisa	0,9	1,6	1,0
<b>D</b>	Interesse do Corpo Discente em atividades de pesquisa	0,8	1,4	0,8
<b>E</b>	Qualidade do acervo bibliográfico para realização de pesquisas	1,3	1,6	1,3
<b>F</b>	Quantidade do acervo bibliográfico para realização de pesquisas	1,3	1,5	1,0
<b>G</b>	Incentivo dos docentes para que os discentes participem de atividades científico-culturais (Congressos, Simpósios, etc.)	1,2	1,6	1,1
<b>H</b>	Relação entre pesquisa e prática na FMSL	1,7	1,2	1,1
<b>I</b>	Equipamentos e condições para o desenvolvimento de pesquisas	1,3	1,0	0,9
<b>J</b>	Canais de disponibilização de resultados de pesquisa na FMSL	1,4	0,8	0,9
<b>K</b>	Organização de atividades científico-culturais (Congressos, Simpósios etc.) na FMSL	0,9	1,1	0,9

Todos os itens se mantêm abaixo da média durante o ciclo, desvelando que esse item continua sendo um fator de insatisfação do grupo de alunos, o que requer um olhar específico para o item.

#### 4.2.4 Questões relacionadas à Ouvidoria, CPA, Coordenação e Direção

	Questões Relacionadas à Ouvidoria, CPA, Coordenação e Direção	2021	2022	2023
<b>A</b>	Canais de comunicação da IES	0,4	1,0	0,6
<b>B</b>	Atuação da Ouvidoria	1,2	0,6	0,9
<b>C</b>	Atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA)	0,8	0,6	0,6
<b>D</b>	Atuação da Coordenação de Curso	1,4	1,9	1,8
<b>E</b>	Atuação da Coordenação Pedagógica	1,2	1,5	1,5
<b>F</b>	Atuação da Direção	2,2	1,6	1,4

Há variações entre os anos do ciclo nos diferentes quesitos, mas em todos eles ainda permanece notas abaixo da média, sem apresentação de melhorias significativas, o que requer olhar especial em relação aos quesitos avaliados.

#### 4.2.5 Avaliação dos professores

Avaliação dos Professores	2021	2022	2023
	6,8	8,2	9,2

A avaliação dos professores fica acima da média nos diferentes anos do ciclo, elevando-se a cada ano e corresponde ao quesito melhor avaliado, sendo, assim, o melhor dentre os indicadores de satisfação dos alunos.

#### 4.3 Respostas aos questionários: EGRESSOS

É importante ressaltar que em 2021 não houve participação dos egressos, mas desde então há elevação na participação, o que indica que os esforços envidados surtem efeitos, embora ainda num ritmo menor do que o desejado.

##### 4.3.1 Questões relacionadas ao ensino

	Questões Relacionadas ao ensino	2022	2023
<b>A</b>	Qualidade do curso	3,0	3,0
<b>B</b>	Estrutura curricular do curso	3,0	3,0
<b>C</b>	Qualidade das ementas (plano de curso) apresentada pelos professores	3,0	3,0
<b>D</b>	Metodologia para o desenvolvimento das disciplinas em sala de aula	3,5	3,0
<b>E</b>	Clareza, objetividade e domínio intelectual na apresentação do conteúdo	3,0	3,5
<b>F</b>	Pontualidade dos professores	3,0	3,5

<b>G</b>	Abordagem interdisciplinar dos conteúdos	3,0	2,5
<b>H</b>	Qualidade na relação entre conteúdo e prática	3,0	2,5
<b>I</b>	Receptividade às sugestões dos alunos	3,0	2,0
<b>J</b>	Medidas adotadas pelos professores para a melhoria do conteúdo	3,0	2,0
<b>K</b>	Criatividade dos professores para auxiliar os alunos superarem suas dificuldades	3,0	2,5
<b>L</b>	A relevância e qualidade dos materiais produzidos pelos professores (apostilas, listas de exercícios, etc.) no apoio ao conteúdo dos cursos	3,0	3,0
<b>M</b>	A relevância e qualidade da bibliografia sugerida ao conteúdo dos cursos	3,0	2,5
<b>N</b>	Conhecimento do projeto pedagógico.	3,0	2,0
<b>O</b>	Aparelhamento e adequação das salas de aula	3,0	3,0
<b>P</b>	Sistema de avaliação das disciplinas	3,5	2,0
<b>Q</b>	Grau de atualização do curso em relação a demanda do mercado de trabalho.	3,0	1,5
<b>R</b>	Grau de versatilidade do curso em relação a demanda do mercado de trabalho.	2,5	2,0

Há variações para mais e para menos, sendo que em alguns itens a variação foi bem acentuada, mas permaneceu na média: Receptividade às sugestões dos alunos; Medidas adotadas pelos professores para melhoria do conteúdo; Conhecimento do projeto pedagógico, Sistema de avaliação das disciplinas. Há um dos quesitos que o decréscimo, além de acentuado leva-o para abaixo da média: Grau de atualização do curso em relação à demanda do mercado de trabalho.

#### 4.3.2 Questões relacionadas à infraestrutura

Questões Relacionadas à Infraestrutura		2022	2023
<b>A</b>	Acessibilidade ao acervo e ao espaço físico da biblioteca	3,5	3,0
<b>B</b>	Abrangência, diversidade e relevância do acervo em relação a realidade acadêmica	3,0	2,5
<b>C</b>	Disponibilidade e sistemática de empréstimo de livros	1,5	3,5
<b>D</b>	Acessibilidade e disponibilidade de estúdios de ensaios	3,0	2,0
<b>E</b>	Acessibilidade e disponibilidade para a utilização do auditório	1,5	2,5
<b>F</b>	Lançamentos da editora da FMSL	3,5	1,5
<b>G</b>	Acessibilidade e disponibilidade de atendimento da secretaria	3,0	2,0
<b>H</b>	Condições das dependências da instituição em favor da pesquisa acadêmica	3,0	1,0
<b>I</b>	Condições dos instrumentos musicais e equipamentos destinados às aulas práticas e de prática de banda	3,0	2,0
<b>J</b>	Condições de acessibilidade dos espaços de convivência	3,0	2,5
<b>K</b>	Condições de higiene e limpeza das dependências (banheiros, salas de aula, etc.)	3,5	3,5
<b>L</b>	Condições de higiene e limpeza da Cantina	3,5	4,0

Há variações para mais e para menos, sendo que a variação acima eleva em percentuais significativos, inclusive em um dos itens tira o quesito da zona negativa: Disponibilidade e sistemática de empréstimo de livros. É relevante apontar que grande parte dos quesitos que tiveram decréscimo significativo, colocaram-no abaixo da média: Lançamentos da Editora FMSL; Condições das dependências da instituição em favor da pesquisa acadêmica. Itens que tiveram decréscimo, embora não ficaram abaixo da média, porém que estão na média e merecem cuidado especial: Acessibilidade e disponibilidade de estúdios de ensaio; Acessibilidade e disponibilidade de atendimento da secretaria; Condições dos instrumentos musicais e equipamentos destinados às aulas práticas e de prática de banda.

#### 4.3.3 questões relacionadas à pesquisa acadêmica

Questões Relacionadas à Pesquisa Acadêmica		2022	2023
<b>A</b>	Apoio institucional para a área de pesquisa	3,5	1,0
<b>B</b>	Interesse da instituição na disponibilização de cursos de extensão	3,5	1,5
<b>C</b>	Interesse do Corpo Docente em atividades de pesquisa	3,5	2,0
<b>D</b>	Interesse do Corpo Discente em atividades de pesquisa	3,5	2,0
<b>E</b>	Qualidade do acervo bibliográfico para realização de pesquisas	3,5	2,5
<b>F</b>	Quantidade do acervo bibliográfico para realização de pesquisas	3,5	2,5
<b>G</b>	Incentivo dos docentes para que os discentes participem de atividades científico-culturais (Congressos, Simpósios, etc.)	3,5	1,5
<b>H</b>	Relação entre pesquisa e prática na FMSL	3,5	1,5
<b>I</b>	Equipamentos e condições para o desenvolvimento de pesquisas	3,5	1,5
<b>J</b>	Canais de disponibilização de resultados de pesquisa na FMSL	3,5	1,0
<b>K</b>	Organização de atividades científico-culturais (Congressos, Simpósios etc.) na FMSL	3,5	1,5

Todos os quesitos tiveram decréscimo bastante acentuado e alguns deles ficaram abaixo da média: Apoio institucional para a área de pesquisa; Interesse da instituição na disponibilização de cursos de extensão; Incentivo dos docentes para que os discentes participem de atividades científico-culturais; Relação entre pesquisa e prática na FMSL; Equipamentos e condições para o desenvolvimento de pesquisas; Canais de disponibilização dos resultados de pesquisa na FMSL. Organização de atividades científico-culturais.

#### 4.3.4 Questões relacionadas à Ouvidoria, CPA, Coordenação e Direção

Questões Relacionadas à Ouvidoria, CPA, Coordenação e Direção		2022	2023
<b>A</b>	Canais de comunicação da IES	1,5	0,5
<b>B</b>	Atuação da Ouvidoria	1,5	2,0
<b>C</b>	Atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA)	1,5	2,0
<b>D</b>	Atuação da Coordenação de Curso	1,5	1,5

<b>E</b>	Atuação da Coordenação Pedagógica	1,5	1,5
<b>F</b>	Atuação da Direção	1,0	1,0

Houve variações entre cada um dos quesitos, uns mantendo-se abaixo da média: Canais de comunicação da IES; Atuação da Coordenação de Curso, Atuação da Coordenação Pedagógica; Atuação da Direção e; outros elevam-se e atingem a média: Atuação da Ouvidoria; Atuação da CPA.

#### 4.4 Resultados aos questionários: GESTORES E FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

A participação dos funcionários mantém-se flutuante, porém inicialmente no ciclo tivemos, embora pequena diferença, maior participação, disso se depreende que as ações nesse segmento precisam ser intensificadas, pois ainda não se consolidou uma cultura avaliativa e possivelmente ela é dependente em maior grau de aspectos circunstanciais.

##### 4.4.1 Questões relacionadas à organização e gestão da instituição

Questões Relacionadas à Organização e Gestão da Instituição		2021	2022	2023
<b>A</b>	Acessibilidade ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	3,4	2	2,6
<b>B</b>	Coerência pedagógica na grade curricular	3,1	2,3	2,2
<b>C</b>	Clareza em relação à hierarquia dos membros em cada setor	3	1,3	2,0
<b>D</b>	Clareza sobre competências de cada setor da administração	3,1	2	2,4
<b>E</b>	Opinião sobre a atuação e decisões da Diretoria	3,1	2,3	2,0
<b>F</b>	Atuação e decisões da Coordenação	3	1,7	1,8
<b>G</b>	Atuação e conduta do Corpo Docente	3	1,7	2,0
<b>H</b>	Atuação da Coordenação no núcleo de prática de bandas	3	1,7	1,8
<b>I</b>	Atuação da Coordenação no núcleo das aulas práticas de instrumento e canto	3	1,7	1,8
<b>J</b>	Dê sua opinião sobre a atuação da Coordenação no núcleo das disciplinas teóricas	3,3	1,7	2,0
<b>K</b>	Grau de satisfação em relação ao planejamento de atividades internas e externas	3,1	1,7	2,0

As variações, praticamente, em todos os quesitos tiveram elevação no último ano em relação ao ano anterior, sem, contudo, alcançar os patamares do primeiro ano do ciclo. Ainda assim, há muitos itens que permaneceram abaixo da média: Atuação e decisões da coordenação; Atuação da Coordenação no núcleo de prática de bandas; Atuação da coordenação no núcleo das aulas práticas de instrumento e canto.

#### 4.4.2 Questões relacionadas à infraestrutura e condições de trabalho

	Questões Relacionadas à Infraestrutura e Condições de Trabalho	2021	2022	2023
<b>A</b>	Condições gerais das dependências da instituição	3,3	3	3,0
<b>B</b>	Condições do material de trabalho	3	2,7	2,4
<b>C</b>	Condições de acessibilidade dos espaços de convivência	3,3	3,3	2,6
<b>D</b>	Condições de higiene e limpeza das dependências (banheiros, salas de aula, etc)	3,3	3	3,0
<b>E</b>	Condições de higiene e limpeza da Cantina	3,3	3	3,2
<b>F</b>	Dê sua opinião sobre a cantina	3	3	3,0

Há variações dos itens ao longo do ciclo, porém todos permanecem acima da média e destacamos que dois deles tiveram decréscimo no último ano do ciclo: Condições de material de trabalho; Condições de acessibilidade dos espaços de convivência.

#### 4.4.3 questões relacionadas à Ouvidoria, CPA, Coordenação e Direção

	Questões Relacionadas à Ouvidoria, CPA, Coordenação e Direção	2021	2022	2023
<b>A</b>	Canais de comunicação da IES	3,1	2,7	2,6
<b>B</b>	Atuação da Ouvidoria	3,3	2,7	2,6
<b>C</b>	Atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA)	3,1	2	2,6
<b>D</b>	Atuação da Coordenação de Curso	3	2	2,4
<b>E</b>	Atuação da Coordenação Pedagógica	3,1	2	2,8
<b>F</b>	Atuação da Direção	3,3	2,7	2,4

Há variações para mais e para menos nos últimos dois anos do ciclo, porém nenhum dos itens alcançaram o mesmo patamar do primeiro ano do ciclo, sendo que o item que alcançou maior patamar de elevação é relativo à Coordenação Pedagógica.

### 5. AUTOREFLEXÃO DA CPA

A CPA compreende que houve uma inflexão em relação aos resultados do processo avaliativo, e é importante a permanente autorreflexão para que novos rumos possam ser direcionados.

É importante destacar que o decréscimo de itens que já tinham alcançado patamar superior indica que a manutenção de índice não tem sido cuidada e que alguns quesitos se mantêm aquém da média por todo o ciclo, o que indica que as ações não geraram os resultados esperados, demandando ações urgentes, com novas possibilidades de atuação.

A CPA em constante trabalho de avaliação de seus instrumentos e de suas ações já iniciou um movimento para envolver maior número de seus membros e dos segmentos nos rumos da autoavaliação institucional. Fez chamamento para que os instrumentos sejam revistos e atualizados, incluindo itens que se mostram carentes de avaliação mais específica e reorganizando aqueles que são de uma mesma natureza/dimensão.

É importante frisar que o segmento que traz os melhores indicadores é o segmento docente, tanto quando avaliam ou quando são avaliados, mesmo sendo o segmento que maior alteração sofre ao longo do período.

Há itens que apresentam alto grau de insatisfação em grande parcela dos quesitos avaliados, quando não em todos, o que pode ser um indicador revelador da necessidade de atuação diferenciada, mas em não tendo as medidas saneadoras dado resultados efetivos, há que se pensar também em ter instrumentos mais discriminativos, capazes de obter indicadores que apontem para a razão da insatisfação e não apenas o seu grau. Note-se que, em grande parte, as notas inferiores recaem recorrentemente sobre Pesquisa acadêmica, funcionamento de órgãos e Comissões e sobre a gestão. Assim, se faz necessário um olhar mais apurado, análises mais consistentes e proposições mais efetivas, com promoção de acompanhamento mais frequente, periódico e direto, com garantia de feedbacks, realinhamentos e replanejamento para que a intervenção se faça durante o processo de forma mais intensa e efetiva, alterando os rumos quando assim que se mostrar necessária.

Entendemos, ainda que não são as ações de melhoria pontuadas que apresentam grau significativo de inefetividade, mas é preciso avançar nos planos para dotá-los de maior clareza, com a indicação de responsáveis, definição de etapas e identificação de seu status e dados de acompanhamento e realização.

## **6. ANÁLISE DESCRITIVA POR DIMENSÃO**

A análise descritiva, trata de verificar em cada dimensão as proposições, as potencialidades, as fragilidades e a proposta de ações de melhoria. Decidiu-se manter as ações constantes, para que se possa repensar formas mais efetivas para sua operacionalização, haja vista que entendemos suas potencialidades, mas verificamos a fragilidade na sua operacionalização, haja vista que é preciso redimensioná-las em etapas, apontando prazos, responsáveis, status quantitativo e qualitativo, que demonstrem o processo e permitam redirecionamentos, que no nosso entender é o ponto nodal de pouco avanço em algumas dimensões.

### **DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

#### **DIMENSÃO 1: A MISSÃO E O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL – PDI**

A missão e os valores institucionais são patentes, fato que é observável pela análise de documentos institucionais e das condições estruturantes da IES. A visibilidade de sua missão, visão e valores precisam ser retomadas em todos os segmentos para o alcance de seus objetivos, que é promover a educação musical em nível profissional, desenvolvendo competências e habilidades musicais em jovens e adultos, incentivando-

os à busca da excelência no desenvolvimento pessoal, artístico e científico, tornando-os socialmente relevantes e profissionalmente empreendedores e competitivos no mercado de trabalho.

A busca pela excelência e o aperfeiçoamento continua sendo uma constante e traduz-se como marca da Faculdade de Música Souza Lima e é realizada por meio de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, que se inter-relacionam.

Os espaços para desenvolvimento da pesquisa, ainda, não se consolidou em relação aos padrões institucionais que se almeja alcançar e as medidas saneadoras precisam ser tomadas com maior efetividade, pois ainda que coadunem com as diretrizes institucionais e mantenha como foco a formação plena de indivíduos e a promoção da educação, da ciência e da cultura constituindo-se num polo de desenvolvimento local, regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa, solidária e ética, mantém fora dos patamares que se deseja, o que torna premente ações para que em todos os segmentos seja ressignificado tal direcionamento em ações efetivas e exitosas.

#### **Ações realizadas/continuadas:**

- ♣ reuniões propositivas para consolidação da missão institucional e promoção de seu desenvolvimento institucional.
- ♣ Chamada de representantes à participação para acompanhamento do PDI e PPI e sua reconstrução, dialogando sobre seus eixos norteadores, objetivos e metas; na identificação de pontos fortes e fragilidades; na apresentação de críticas e soluções;

#### **Potencialidades:**

- ♣ compromisso da maioria dos profissionais, dos representantes dos alunos e comunidade para tornar visíveis os valores e missão da IES e na busca de alternativas para eliminar e minimizar as fragilidades, aumentando as chances de melhorias significativas;
- ♣ valorização dos recursos existentes e sua otimização em favor da qualidade do ensino e fortalecimento da IES;
- ♣ ações de incentivo e ampliação da participação coletiva, com investimento na sensibilização do corpo social da instituição para uma participação mais efetiva no processo de implementação e acompanhamento do PPI e PDI e na incorporação de uma cultura participativa.

#### **Fragilidades:**

- ♣ Não solidificação da cultura de participação de forma significativa;
- ♣ não continuidade de ações que possibilitem o conhecimento e reconhecimento da comunidade acadêmica em relação aos documentos oficiais da IES, como PDI e PPI e das respectivas diretrizes;
- ♣ Falta de comprometimento nos processos de diálogo para que se fortaleça uma cultura participativa;
- ♣ Resistência em alguns segmentos para manter o protagonismo nas ações de mudança;
- ♣ Persiste a baixa articulação interequipes, que poderiam potencializar expertises



♣ Persiste a baixa visão sistêmica e reconhecimento da interdependência para que o coletivo se fortaleça e as ações se potencializem.

#### **Ações de melhorias propostas:**

♣ Investimento em ações inovadoras para elevar a participação nos processos de avaliação e consolidação das políticas institucionais;

♣ Investimento em ações diferenciais e inovadoras, capazes de elevar a articulação entre as equipes, com reconhecimento dos papéis e funções específicas de cada departamento, função e órgãos;

♣ Implementar novas ações de fortalecimento da cultura organizacional, incentivando a participação, em processos de tomada de decisões coletivas na busca de melhoria de resultados, inclusive utilizando de mídias e ferramentas digitais;

♣ investir de forma massiva na renovação do compromisso da IES em relação às transformações sociais, valorizando o potencial daqueles que, mediante a legitimação do processo, asseguraram sua implementação, ampliando a atuação coletiva como fundamento e princípio para alcance das melhorias necessárias às exigências de cenários dinâmicos;

♣ Constância e inovação no aprimoramento da implementação de condições que permitam à instituição, por sua estrutura e meios de agir, preservar a sua missão, salvaguardando, projetando e aperfeiçoando os valores que legitimam sua existência;

♣ Inovar em ações que possibilitem manter um fluxo contínuo para o conhecimento e reconhecimento, pela comunidade, dos documentos oficiais da IES como o PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional- e PPI - Projeto Pedagógico Institucional e de seu conteúdo

♣ Promover inovação para a participação contínua na implementação, acompanhamento, análise e redimensionamento dos documentos e ações institucionais;

♣ Sistematizar, monitoramento, acompanhar e apoiar as ações previstas no PDI e do PPI com a participação coletiva, valendo-se em dados da autoavaliação, apoiando-se em recursos tecnológicos;

♣ Inovar em estratégias para manter participação ativa na atualização dos projetos, incluindo o PPC (Projeto Pedagógico de Curso)

### **POLÍTICAS ACADÊMICAS**

#### **DIMENSÃO: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO**

Mostra a diversidade acadêmica e as distintas formas de inserção de políticas de Ensino, Pesquisa e Extensão, indicando as interfaces existentes entre as ações realizadas, bem como a sua coerência conforme constantes no PPI, no PDI e no Projeto Pedagógico de Curso.

No PDI da Faculdade de Música Souza Lima configuram-se as políticas direcionadas ao ensino, pesquisa e extensão, onde constam objetivos e metas, que visam, entre outros:

- A. Ampliar as oportunidades que contribuam para a melhoria da qualidade de vida desenvolvendo atividades no campo da Música - Arte;
- B. Contribuir para a otimização das ações pedagógico-musicais e profissionais, alinhando ainda mais o curso às necessidades dos alunos, da sociedade e dos profissionais da área de performance musical, evidenciadas pela mudança de cenário, que impingiu um novo contexto que não esteve na perspectiva nem da instituição nem de mundo;
- C. Desenvolver pesquisa em música nos campos científicos e culturais em consonância com contemporaneidade;
- D. Fortalecer a Graduação e democratizar o acesso ao Ensino Superior na área da Música e estimular a participação dos alunos nas ações dos Colegiados da IES, intensificando as ações socialmente relevantes para a Comunidade Acadêmica;
- E. Garantir um ensino de qualidade na área específica de música, através de um currículo e programas que preservem a coerência interna, profundidade nos conteúdos gerais, artísticos e pedagógicos, continuidade e articulação entre as disciplinas teóricas e práticas, adequação dos conteúdos ao nível de informação e maturidade dos alunos, disposição dos conteúdos de maneira sequencial com adequação da distribuição de carga horária;
- F. Incrementar o intercâmbio com instituições congêneres, nacionais e estrangeiras;
- G. Introduzir os alunos egressos de um ensino médio deficiente em áreas humanísticas e artísticas no âmbito acadêmico onde a informação, a reflexão, a fruição da cultura erudita, popular e de massa contribuam para a produção de objetos e serviços de natureza artística e educacional;
- H. Oferecer cursos de aperfeiçoamento e especialização técnico-científica a seus profissionais;
- I. Oferecer educação superior em música, por intermédio de cursos de graduação, de pós-graduação e de extensão;
- J. Preparar os estudantes de bacharelado para a atuação na área da execução instrumental e vocal;
- K. Promover e divulgar conhecimentos específicos e técnicos no campo da música, através do ensino, de publicações, concertos e recitais nos diversos setores culturais da música e outras formas de comunicação;
- L. Propor ao estudante oportunidades de formação acadêmica integradas entre ensino, pesquisa e extensão.

Com o intuito de busca de excelência no ensino de graduação e pós-graduação, colocam-se as seguintes ações:

- A. Aperfeiçoamento das políticas de pessoal: aprimoramento das carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo;

- B. Desenvolvimento de ações que ampliem a inserção regional, nacional e internacional da Instituição;
- C. Ampliação dos programas de Pós-Graduação lato sensu;
- D. Elevação da capacidade de geração do conhecimento por meio do desenvolvimento da pesquisa e da disseminação dos conhecimentos obtidos;
- E. Consolidar o conceito de excelência nos cursos de Graduação e Pós-Graduação;
- F. Realizar ações coordenadas de Marketing institucional, de forma a promover a valorização da FMSL, como um centro de excelência.

O Plano de Metas que norteia o planejamento estratégico da Instituição na área de ensino, pesquisa e extensão conta com ações de reestruturação da gestão institucional do ponto de vista acadêmico e administrativo, contemplando ações de flexibilização e de difusão de informações. São elas:

- A. Consolidação junto à Diretoria Acadêmica e à Diretoria Geral de um programa permanente de avaliação e acompanhamento das políticas de ensino, alcançando a participação de 100% dos diferentes segmentos;
- B. Aperfeiçoamento do sistema de avaliação permanente da Pós-Graduação, observando os critérios da CAPES para 100% dos cursos;
- C. Consolidação do processo de avaliação institucional interna na Instituição, de modo a torná-lo sistemático e permanente, elevando o grau de participação em 70%;
- D. Aperfeiçoamento da Política de Incentivo à Qualificação e/ou Capacitação dos Docentes, a partir de diretrizes definidas no PDI e PPI, com elevação permanente do nível de qualificação para 100% do corpo docente;
- E. Integração de 100% das atividades de pesquisa aos programas de ensino;
- F. Promoção de um trabalho conjunto entre a graduação e 100% dos cursos da pós-graduação, com o objetivo de: realizar cursos e seminários de capacitação para elaboração de projetos de pesquisa, eventos científicos, trabalhos de pesquisa integrados, grupos de iniciação científica sob a orientação da pós-graduação;
- G. Ampliação em 30% da infraestrutura de apoio à pesquisa e inovação tecnológica;
- H. Retomada do Núcleo de pesquisa;
- I. Criação de um espaço de apoio aos pesquisadores, desenvolvendo e implantando um sistema de incentivo a publicações e participação em eventos científicos;
- J. Promoção do intercâmbio interinstitucional e internacional, aproveitando a inserção da FMSL no cenário nacional e internacional no que diz respeito ao desenvolvimento de projetos de pesquisa, implementando, pelo menos, um projeto de pesquisa envolvendo pesquisadores interinstitucionais;
- K. Disseminação dos conhecimentos obtidos com pesquisa, com a publicação de 100% dos materiais produzidos.

### **Ações planejadas:**

- ♣ Retomada das ações de divulgação do PICSL - Projeto de Iniciação Científica da FMSL.
- ♣ Continuidade das ações para ampliar a participação da comunidade nas atividades culturais.
- ♣ Reorientação e incentivo a pesquisadores, fomentando o desenvolvimento do pensar cientificamente e da criatividade, decorrentes das condições criadas pelo confronto direto com os problemas de pesquisa.
- ♣ Incentivo real a docentes e discentes a participar de congressos e publicar trabalhos científicos.
- ♣ Inovação na implementação política de apoio à titulação e incentivos a projetos institucionais de integração entre ensino, pesquisa e extensão.
- ♣ Constituição de tempo efetivo de dedicação dos docentes às atividades de ensino, de produção científica e extensão.
- ♣ Ampliação de parcerias e convênios.
- ♣ Inovação na implementação de ações estimuladoras da produção de conhecimento, visando à ampliação do número de grupos de pesquisa com a participação de docentes titulados e alunos.
- ♣ Inovação na ampliação do apoio à realização de simpósios, seminários e eventos internos.
- ♣ Ampliação da divulgação da produção acadêmica da Faculdade.
- ♣ Inovar para o incentivo à participação de docentes em atividades científicas.
- ♣ Divulgação da política de pesquisa da Faculdade.
- ♣ Divulgação dos trabalhos dos docentes em veículos de fácil acesso para os alunos.
- ♣ Realização de pesquisas que contribuam para o desenvolvimento local e regional, na área de atuação, com a participação de alunos bolsistas.
- ♣ Inovar no estímulo para pesquisadores envolverem alunos de graduação e pós-graduação nas atividades científicas, tecnológicas e artístico-culturais.
- ♣ Renovar formas de apoio à manutenção e ampliação das atividades de extensão.
- ♣ Inovar na forma de disseminação da Política de Extensão da Faculdade.
- ♣ Inovar para ampliar a divulgação da Revista Científica da FMSL.
- ♣ Fortalecimento da integração para efetivação de uma política de desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão da pós-graduação;
- ♣ Elevação da participação e construção gradual da cultura de pesquisa na Instituição, com elevado índice de motivação para melhor qualificar o aluno da graduação;
- ♣ Ampliação e melhorias na infraestrutura para a pesquisa.

**Ações realizadas:**

- ♣ Incentivo ao Programa de Iniciação Científica
- ♣ Projetos de extensão direcionados e integrados aos diversos setores sociais;
- ♣ Incentivo para a promoção de novos cursos de extensão e atualização de edições antigas;
- ♣ Melhoria do atendimento à comunidade acadêmica.

**Potencialidades:**

- ♣ Ampliação da oferta de bolsas de iniciação científica;
- ♣ Incentivo para a elevação da quantidade dos trabalhos científicos produzidos na IES;
- ♣ Melhoria na qualidade dos trabalhos desenvolvidos pela IES;
- ♣ Socialização da produção científica em publicações institucionais, com a manutenção da Revista Científica da FMSL;
- ♣ Professores pesquisadores com elevado nível de qualificação;
- ♣ Divulgação da produção científica da IES em revista científica própria e outras;
- ♣ Sistematização da Avaliação das atividades e projetos que permitam verificar os resultados para aperfeiçoar ações subsequentes;
- ♣ Ampliação dos projetos/programas de extensão oferecidos pela IES;
- ♣ Ampliação da participação da comunidade nos projetos/programas da IES;
- ♣ Aumento da quantidade de pessoas envolvidas nas atividades de extensão: corpo docente, discente e comunidade em geral;
- ♣ Ampliação de cursos de pós-graduação para público interno e externo.

**Fragilidades:**

- ♣ dificuldade em manter nível alto de participação em alguns segmentos, em função de compromissos laborais;
- ♣ cultura de enraizamento em fluxos e processos disfuncionais;
- ♣ fragmentação em departamentos ao invés de unidade funcional da instituição e de ampla possibilidade de uso de mídias e ferramentas digitais;
- ♣ escassez de recursos para investimento em inovação e pesquisa.

## **Plano de melhorias**

- ♣ Investimento real em ações inovadoras para maior divulgação do PIC - Projeto de Iniciação Científica.
- ♣ Ações de incentivo à ampliação para consolidação das ações de incentivo à articulação dos alunos e da comunidade na participação de atividades culturais e participação de docentes e discentes em congressos e similares.
- ♣ Política de incentivos a projetos institucionais de integração entre ensino, pesquisa e extensão.
- ♣ Ações de apoio à realização de simpósios, seminários e eventos científicos internos, nacionais e internacionais e dos canais para divulgação sistemática da produção acadêmica da Faculdade.
- ♣ Incentivo a alunos e professores na realização de pesquisas e projetos que contribuam para o desenvolvimento local e regional, na área de atuação, com a participação de alunos bolsistas.
- ♣ Apoio, ampliação e divulgação das atividades de extensão.
- ♣ Ações para busca de financiamento de pesquisa em agências de fomento.
- ♣ Dinamizar o Núcleo de pesquisa;
- ♣ Ampliação da articulação da graduação, com a pós-graduação e ambas com a extensão;
- ♣ Ampliação do número de bolsa institucional de forma contínua e crescente;
- ♣ Ampliação da disponibilização de infraestrutura, recursos humanos e equipamentos para realização de eventos científicos e culturais nos espaços da IES;
- ♣ Elaboração de projetos de iniciação científica focando projetos de extensão desenvolvido na IES;
- ♣ Manutenção e ampliação Convênios de cooperação e parcerias realizadas;
- ♣ Divulgação de trabalhos elaborados por professores e alunos, inclusive nas Semanas culturais;
- ♣ Divulgação das publicações institucionais impressas e eletrônicas aos discentes por mídia eletrônica;
- ♣ Divulgação de resultados de pesquisas realizadas por docentes e alunos da Graduação e da Pós-graduação;
- ♣ Manutenção de Programas/Projetos de pesquisas com relevância na comunidade local, como atendimentos e serviços à comunidade;
- ♣ Manutenção de Bolsas de Estudo em Projetos Big Band e Combo Souza Lima;
- ♣ Intercâmbio Internacional no Projeto de bolsas da Berklee e Grammy Latino. É importante destacar o Projeto anula de bolsas de estudo do Souza Lima atende a demanda

da comunidade dos músicos mais talentosos e humildes formando a Big Band e Combo Souza Lima. Outro destaque é o projeto de bolsas de estudo e transferência de créditos internacional, com Bolsas de estudo da Berklee, pelo qual envia-se alunos todos os anos para estudar na Berklee College of Music com transferência de créditos e bolsas de estudo conquistadas no próprio Souza Lima.

♣ As parcerias e intercâmbios internacionais são diferenciais na formação e possibilidades de desenvolvimento a exemplo de Instituições: na Suíça (Lucerne School of Music), Irlanda (Newpark Music Center), França (Centre de Musique Diddier Lockwood), Finlândia (Sibelius Academy), Itália (Siena Jazz Festival), Letônia (Riga Teacher Training and Educational Management academy), África do Sul (SA College of Music at the University of Cape Town), já receberam alunos da Faculdade Souza Lima.

♣ Os intercâmbios de masterclasses e concertos representando a FMSL na Suécia (Fridhems Folkhogskola), Dinamarca (Danish National Academy of Music, Odense), Holanda (Royal Conservatory, Haya), Portugal (Hot club e Universidade Lusíadas) e Áustria (KUG: University of Music and Performing Arts Graz Jazz Institute).

## **DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

### **DIMENSÃO 3: RESPONSABILIDADE SOCIAL**

A Faculdade de Música Souza Lima atua para garantir a interlocução com os diversos setores e segmentos sociais pelo compromisso e responsabilidade social, buscando desenvolver, ampliar e consolidar programas de responsabilidade social de forma mais participativa.

Na realidade brasileira, diferente de como ocorre internacionalmente, não há a formação musical sistematizada na educação básica de modo amplo, ainda que a lei aborde a inclusão da música nos currículos escolares. Assim, para que a população tenha acesso à educação musical é necessário buscá-la em Instituições especializadas, muitas vezes com altos custos financeiros.

A Faculdade de Música Souza Lima, neste sentido, representa um veículo de inclusão social, uma vez que se trata de uma Instituição Privada que recebe uma clientela de todos os níveis sociais. Mesmo que seus alunos não se tornem, em sua totalidade, músicos no futuro, ela cumpre o seu papel de oferecer acesso irrestrito à música através da educação sistemática, garantindo igualdade de oportunidades a todos. Cabe à FMSL formar os profissionais para disseminação do conhecimento musical por meio da formação dos bacharéis que atuarão em orquestras, bandas, grupos musicais diversos, teatros e igrejas.

A Instituição deve manter-se sensível aos anseios e necessidades da comunidade, devendo participar dos movimentos sociais e priorizar ações que visem à transformação das atuais condições de desigualdade e exclusão existentes.

A ação cidadã da escola não pode prescindir da efetiva difusão e troca de saberes nela produzidos, de tal forma que a sociedade, seja também considerada sujeito desse

conhecimento, tendo, inclusive, pleno direito de acesso às informações resultantes dessas transformações.

As atividades de ensino desenvolvidas na Instituição devem ser produto de interesse social e acadêmico. Sendo assim, a Faculdade de Música Souza Lima, tem como um dos componentes da sua função social o desenvolvimento pleno dos seus alunos, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho dentro do contexto educacional, profissional e tecnológico, ofertado com qualidade, preparando-o para ser um agente transformador da realidade regional, nacional e internacional, visando a eliminação das desigualdades regionais e locais dentro de um contexto de desenvolvimento sustentável.

Sob esta perspectiva, a FMSL continua debatendo o tema da Educação Inclusiva com vários segmentos da comunidade interna e externa no sentido de:

- A. Inserir e atender alunos com necessidades educacionais especiais, propondo e definindo alternativas diferenciadas de atendimento e delineamento de projetos de adequação da estrutura física da Instituição e de capacitação de seus servidores, para que todo aluno que chegue à instituição possa ser recebido e ter seu desenvolvimento pleno, dentro de suas características e peculiaridades;
- B. Inserir a temática História e Cultura Afro-Brasileira no currículo oficial da FMSL. A Instituição promoverá cursos e eventos para a capacitação dos docentes e equipe pedagógica instigando-os a refletirem sobre suas posturas no sentido de disseminarem, em seus contextos acadêmicos e sociais, a cultura do respeito e da tolerância à diversidade. Com isso, espera-se que docentes e especialistas aprofundem conhecimentos, concebam e desenvolvam unidades de estudos, projetos e programas, abrangendo diferentes componentes curriculares, ou seja, ações culturais e educativas que tornem visíveis o patrimônio e a memória construídos pelos africanos e seus descendentes no Brasil e que valorizem a riqueza cultural do negro, de suas experiências, nas discussões do dia a dia da comunidade escolar e na sociedade.

De modo um pouco mais generalizado, a FMSL idealiza também os seguintes objetos com relação à Responsabilidade Social:

- A. Contribuir para o desenvolvimento sociocultural, econômico, ambiental, ético e do senso crítico, promovendo a melhoria da qualidade de vida e integração social;
- B. Adotar políticas de assistência estudantil que garantam a permanência do aluno na Instituição;
- C. Identificar e atender as necessidades e expectativas da comunidade local e regional para com ações de ensino, pesquisa e extensão, promover o desenvolvimento de programas sociais e comunitários para atendimento aos alunos carentes;
- D. Criar mecanismos que viabilizem ações de integração e cooperação com a comunidade;
- E. Prever a concessão Bolsas Especiais de Estudo aos alunos mais necessitados financeiramente, mas que demonstrem interesse pela Música, além de abatimento gradativo nas suas mensalidades. Para concretização dos Programas de Ajuda Financeira,



a Mantenedora se propõe buscar organizações que a isso se disponibilizam e com elas celebrar os devidos Contratos de Parceria.

#### **Ações planejadas:**

- ♣ Promover ações de conscientização dos problemas socioambientais, de preservação do meio ambiente.
- ♣ Incentivar docentes e discentes a participar de projetos de responsabilidade socioambientais.
- ♣ Incrementar a participação da comunidade em eventos culturais.
- ♣ Buscar parcerias em projetos de inclusão.
- ♣ Definir e programar ações de caráter integrador, onde a inclusão social e a promoção da cidadania sejam parâmetros balizadores das atividades acadêmicas.
- ♣ Incentivar a realização de trabalhos acadêmicos integrados à realidade social regional.
- ♣ Incentivar atividades voltadas para o desenvolvimento econômico e social da região;
- ♣ Colher informações sobre a realidade local e regional e a composição de indicadores sociais quantitativos e qualitativos para subsidiar o planejamento de ações prioritárias, com vistas à inclusão social.
- ♣ Melhorar os programas e projetos voltados à defesa da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

#### **Ações realizadas:**

- ♣ Garantia de condições de acessibilidade aos cursos oferecidos pela IES, articulados no Plano de Acessibilidade;
- ♣ Incentivo aos alunos com projetos relevantes a participarem de congressos e eventos;
- ♣ Ação educativa em Organizações não governamentais e demais unidades do Conservatório Souza Lima, utilizando a estrutura com atuação de estudantes da Faculdade de Música Souza Lima;
- ♣ Empregabilidade em suas unidades dos alunos formados pela FMSL;
- ♣ Manutenção e ampliação de ações desenvolvidos pela mantenedora em parceria com faculdade, em trabalhos de cunho social com instituições parceiras;
- ♣ Manutenção e aprimoramento de programa bolsa de estudos, como forma de incentivo aos estudos e de inclusão social;
- ♣ Intensificação das ações de apoio ao estudante, inclusive visualização e ampliação do atendimento Psicopedagógico.

### **Potencialidades:**

- ♣ Integração entre faculdade e conservatório em empreendimento comum para atendimento de projetos sociais;
- ♣ Inserção local e regional para desenvolvimento de projetos de cunho social, artístico e cultural;
- ♣ Inserção dos alunos graduandos e pós-graduandos no contexto e problemas sociais de sua região;
- ♣ Fortalecimento da imagem institucional em termos de compromisso social; ♣ Docentes e discentes motivados para a criação e mostra de trabalhos práticos; ♣ Conscientização e incentivo à participação dos alunos nas atividades de extensão e acadêmicas.

### **Fragilidades:**

- ♣ Simbiose entre conservatório e faculdade nem sempre favorece a visibilidade das ações da faculdade;
- ♣ Recrudescimento de recursos financeiros, que afetam a continuidade das ações com maior amplitude;
- ♣ Pouca participação da comunidade nas discussões de propostas para os problemas econômicos e sociais locais;
- ♣ Pouca participação da comunidade interna e externa em atividades culturais Plano de Melhorias
- ♣ Revitalização do Grupo para discussão das questões de gênero e outras “Núcleo Chiquinha Gonzaga”;
- ♣ Busca e ampliação de parcerias e financiamento para programas sociais;
- ♣ Ampliação do número de alunos para o Programa de Bolsas, descontos ou crédito bolsa da própria Instituição.
- ♣ Desenvolvimento de projetos/programas de extensão.
- ♣ Continuidade da Semana de culturais, com palestras, exposições, debates e workshop, com temas voltados às questões atuais;
- ♣ Promoção de maior número de ações de conscientização dos problemas socioambientais, artísticos e culturais da comunidade local e regional;
- ♣ Incentivo aos docentes e discentes a participar de projetos de responsabilidade socioambientais, de preservação de patrimônio imaterial por meio de ações culturais.
- ♣ Incentivo a realização de trabalhos acadêmicos integrados à realidade social regional.
- ♣ Ampliação de parcerias para desenvolvimento de projetos de inclusão;
- ♣ Programação de ações de caráter integrador, onde a inclusão social e a promoção da cidadania sejam parâmetros balizadores das atividades acadêmicas;

- ♣ Incentivo às atividades voltadas ao conhecimento dos dados da realidade local e regional; e a composição de indicadores sociais quantitativos e qualitativos para subsidiar o planejamento de ações prioritárias, com vistas à inclusão social;
- ♣ Ampliação das ações relativas à Educação Ambiental e do desenvolvimento sustentado como componentes da atividade de extensão;
- ♣ Ampliação do envolvimento da comunidade interna e externa no aperfeiçoamento dos programas e os projetos voltados à defesa da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.

## **EIXO POLÍTICAS ACADÊMICAS**

### **DIMENSÃO 4: COMUNICAÇÃO COM A SOCIEDADE**

Relativo ao quesito Comunicação com a Sociedade, a Faculdade Souza Lima de Música tem se empenhado em disponibilizar canais eficientes de comunicação.

A primeira instância procura ser com o coordenador de curso o acesso a todo tipo de informação que é fornecida por meio de atendimentos presenciais previamente agendados em dias específicos da semana. Nestes atendimentos são sanadas dúvidas que vão desde a estrutura do curso até peculiaridades e possibilidades sobre a carreira de Músico Instrumentista. Pode-se também disponibilizar acesso à coordenação acadêmico-pedagógica.

Outros canais de comunicação estão também disponíveis e promovem a interação entre a instituição e os atores sociais:

A. Canal virtual de acesso à coordenação disponível no portal da FSLM, com acesso imediato à coordenação do curso;

B. Redes Sociais, atualizadas diariamente, para postagens sobre eventos, shows, workshops são atualizadas diariamente;

C. Mídia Impressa e/ou Eletrônica é um recurso também importante na divulgação das atividades pertinentes ao âmbito da FSLM.

Além disso, são utilizados os canais impressos, tais como cartazes, jornais locais, propagandas institucionais para estimular a comunidade externa a participar das ações culturais.

A Faculdade de Música Souza Lima conta também com os serviços de uma Ouvidoria que é o canal de comunicação das comunidades interna e externa. O ouvidor recebe, media e analisa sugestões, críticas ou denúncias, e as encaminha aos setores competentes, além de acompanhar os procedimentos até as soluções finais, dar ciência aos interessados e documentar as manifestações e os processos.

### **Ações planejadas:**

- Melhoria dos canais de comunicação com o público interno e externo; • Atualização contínua do sistema de comunicação (portal, mural, jornal) para a coleta, organização e divulgação da informação;
- Diversificação e qualificação dos instrumentos de divulgação dos projetos de pesquisa e extensão;
- Divulgação sistemática em veículos de grande circulação das premiações recebidas pela Faculdade, pelos integrantes de seu corpo social e egressos;
- Aperfeiçoamento das interfaces da instituição com a comunidade regional, realizando estudos e diagnósticos sobre a região, além de promover a divulgação da Instituição e estabelecer maior aproximação com a comunidade;
- Estabelecimento de parcerias e ações conjuntas com outras instituições, órgãos públicos, empresas e organismos do setor privado, entidades de classe ou do 3º setor, com vistas à promoção do desenvolvimento regional;
- Estímulo às atividades culturais, esportivas, artísticas e tecnológicas que promovam a interação com a comunidade regional;
- Ampliação do investimento no marketing institucional.

### **Ações realizadas:**

- ♣ Implementação da ação na CPA, com agenda de reuniões, envolvendo os diversos segmentos, para divulgação de resultados das avaliações institucionais internas;
- ♣ Revitalização do site da faculdade;
- ♣ Aprimoramento da utilização de redes sociais para comunicação mais ágil entre os seus usuários, Potencialidades:
- ♣ Diversidade de Mídias virtuais

### **Fragilidades:**

- ♣ Não manutenção de indicadores de elevada qualidade
- ♣ Falta identificação das ações mais assertivas e de maior impacto para cada um segmento e público-alvo de ações.

### **Plano de Melhorias:**

- ♣ Melhoria contínua dos canais de comunicação com o público interno e externo;
- ♣ Atualização do sistema de comunicação (portal, mural, jornal) para a coleta, organização e divulgação da informação;

- ♣ Implantação de um sistema que inclua todos os meios de comunicação institucional com o objetivo de divulgar para a sociedade as diversas iniciativas da Faculdade, por meio do marketing institucional;
- ♣ Diversificação dos instrumentos de divulgação dos projetos de pesquisa e extensão;
- ♣ Implementação de canal de divulgação das premiações recebidas pela Faculdade, pelos integrantes de seu corpo social e egressos;
- ♣ Aperfeiçoamento das interfaces da instituição com a comunidade regional, realizando estudos e diagnósticos sobre a região, além de promover a divulgação da Instituição e estabelecer maior aproximação com a comunidade;
- ♣ Estabelecimento de parcerias e ações conjuntas com outras instituições, órgãos públicos, empresas e organismos do setor privado, entidades de classe ou do 3º setor, com vistas à promoção do desenvolvimento regional;
- ♣ Implantação do marketing institucional digital.

## **POLÍTICAS DE GESTÃO**

### **DIMENSÃO 5: POLÍTICAS DE PESSOAL**

A Instituição acredita que é preciso que o Corpo Docente e Técnico- Administrativo tenham oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento das suas potencialidades e competências próprias de sua área de atuação.

Em relação à política de pessoal, carreira e seu aperfeiçoamento, a Faculdade de Música Souza Lima, parte do pressuposto que tanto o corpo docente, como o técnico-administrativo precisa se sentir motivado e valorizado pelo reconhecimento do trabalho que desempenha. Com essa finalidade, a FMSL incentiva seus membros para que estes executem suas atividades com qualidade, mantendo o aperfeiçoamento do Plano de Carreira.

As diretrizes para a viabilização deste aperfeiçoamento são conduzidas por um Plano de Metas como segue:

- A. Aprimorar a política de recursos humanos, voltada para os planos de carreira e seu aperfeiçoamento;
- B. Aperfeiçoar o sistema de informação sobre a situação funcional do Corpo Docente e Corpo Técnico-Administrativo;
- C. Desenvolver um plano de integração e desenvolvimento do conjunto de pessoas da Instituição;
- D. Elaborar e implantar um programa de integração de novos professores e funcionários;
- E. Criar o Programa de Qualidade de Vida no trabalho;

F. Qualificar o quadro de Servidores Docentes e Técnicos Administrativos, por meio de cursos, seminários, palestras, oficinas e outras atividades de capacitação, que resulte na melhoria da qualidade de ensino.

Verifica-se que a Faculdade de Música Souza Lima realizou um esforço significativo, no período analisado por esta CPA, para qualificar o seu corpo docente, por meio ações de capacitação e orientação pedagógica e acadêmica, que deverá ser mantida, aprimorado e ampliado.

A Faculdade de Música Souza Lima estabelece de forma clara e abrangente a política de qualificação docente, implantando uma política de concessão de bolsas de estudo aos docentes que estejam matriculados em programas de Pós-graduação Lato Sensu da instituição e estabeleceu a meta de incentivar os professores convidados a continuarem na IES para manter maior número de professores titulados.

No que diz respeito às políticas de capacitação do corpo técnico-administrativo, investe-se na capacitação por demanda específica, a fim de qualificar o seu corpo em ações de melhoria de cada setor. Há também um Plano de Cargos e Salários.

#### **Ações planejadas:**

- ♣ Incentivar a participação dos colaboradores e conscientização dos mesmos para colocar em prática os conhecimentos adquiridos que visam a melhoria dos processos e fluxos;
- ♣ Estudos para ampliação das jornadas de trabalho, incluindo maior número de docente regime integral e parcial;
- ♣ Implementação da Política de Enquadramento funcional docente;
- ♣ Manutenção da política de capacitação docente – Programa Institucional de Capacitação Docente;
- ♣ Apoio ao pessoal acadêmico na realização das atividades de docência, oferecendo laboratórios, material didático e recursos necessários, assegurando a qualidade do processo ensino/aprendizagem;
- ♣ Implementação do Plano de Carreira para a docência em termos efetivos;
- ♣ Promoção da formação contínua do pessoal técnico-administrativo e realização de cursos de capacitação de acordo com as necessidades da Faculdade;
- ♣ Estabelecimento de critérios e procedimentos para seleção de pessoal técnico-administrativo.

#### **Ações realizadas:**

- ♣ Realização de levantamento que indicou necessidades de melhorias na infraestrutura que foram atendidas;
- ♣ Melhoria de equipamentos e espaços específicos e salas de aula e estúdios;

- ♣ Melhoria das condições da estrutura e funcionamento dos equipamentos e existentes;
- ♣ Realização de reuniões periódicas com os setores para apurar as fragilidades e proposta de ações para projetos de melhorias;
- ♣ Concessão de bolsa para funcionários que ingressam nos cursos de graduação e pós-graduação da Instituição;
- ♣ Participação de colaboradores em treinamentos realizados por meio de ações específicas;
- ♣ Realização de reuniões de orientação e capacitação para docente e corpo técnico-administrativo voltados à formação e aprofundamento.

#### **Potencialidades:**

- ♣ Existência de expertise de membros de diversas equipes para organizar e planejar projetos de formação, como forma de valorização de seus profissionais;
- ♣ Motivação elevada do docente para continuar na Faculdade;
- ♣ Implantação de políticas de seleção e contratação de colaboradores através de portarias e editais específicos.

#### **Fragilidades:**

- ♣ Baixa oferta em programas de aprimoramento profissional;
- ♣ Limitação orçamentária.

#### **Plano de melhorias:**

- ♣ Aproveitamento das expertises internas para empreender processos formativos;
- ♣ Implementação de reuniões periódicas de planejamento, grupos de avaliação e monitoramento de eventos de formação e aperfeiçoamento de quadros funcionais;
- ♣ Desenvolvimento de estudos sistemáticos e contínuos de impacto financeiro para ampliação gradativa de novas contratações;
- ♣ Otimização de processos de sensibilização e conscientização colaboradores para colocar em prática os conhecimentos adquiridos nos treinamentos;
- ♣ Implementar Programa Institucional Permanente de Capacitação Docente (PICD).

## POLÍTICAS DE GESTÃO

### DIMENSÃO 6: ORGANIZAÇÃO E GESTÃO INSTITUCIONAL

A Organização e Gestão da Faculdade de Música Souza Lima ficam evidenciadas no conjunto das ações desenvolvidas nas demais dimensões, em consonância com as políticas constantes dos documentos oficiais (PPI, PDI, PPC, Atualização de diversos setores), bem como no registro efetivo de reuniões dos órgãos colegiados e desta CPA.

As mudanças por que passou a Faculdade de Música Souza Lima, desde sua instalação, conduziram à reflexão sobre a necessidade de continuidade do projeto de reestruturação da gestão da Instituição.

Para tanto deu-se continuidade aos estudos e análise na estrutura organizacional vigente, buscando-se compreender o funcionamento, os fluxos dos processos de trabalho, de informação e o sistema de tomada de decisão.

A partir daí constatou-se a necessidade de dar prosseguimento à proposta de reestruturação da estrutura organizacional. Em nível acadêmico e administrativo, essa reestruturação contempla fundamentalmente ações de flexibilização e de difusão das informações.

A manutenção do Plano de Metas deve dar continuidade ao direcionamento destas ações:

- A. Modernizar por meio dos novos estudos no campo da administração os instrumentos de gestão;
- B. Atualizar continuamente as normas internas da Instituição estimulando formas de gestão colaborativa, padronizando, sistematizando e racionalizando procedimentos, fluxos e rotinas, bem como disponibilizando essas informações em sistemas on-line;
- C. Avaliar continuamente a organização e gestão da Instituição;
- D. Definir, acompanhar e avaliar os indicadores de gestão.

#### **Ações planejadas:**

- ♣ Identificação dos fatores que impactam negativamente nos processos de gestão para possibilitar ajustes e melhorias;
- ♣ Elaboração e divulgação do plano de gestão da Faculdade;
- ♣ Estabelecimento de prioridades no atendimento às metas;
- ♣ Readequação das metas, quando necessário;
- ♣ Fortalecimento contínuo do funcionamento dos órgãos colegiados com ênfase para a importância da representatividade dos segmentos;
- ♣ Racionalização dos fluxos e processos da IES;



- ♣ Realização de capacitação sobre Gestão Educacional para o corpo diretivo da IES, Coordenação e Departamentais;
- ♣ Mapear os processos administrativos, para um melhor conhecimento do fluxo das atividades e melhoria dos processos;
- ♣ Implantação dos Procedimentos Operacionais e fluxos padronizados.

#### **Ações realizadas:**

- ♣ Reuniões sistemáticas da Diretoria e Consu para tomada de decisões relativas às questões fundamentais de ordem acadêmica e de gestão administrativa e financeira;
- ♣ Fortalecer vínculo com os Conselhos e colegiados da IES;
- ♣ Veiculação, nos diversos eventos públicos da vida acadêmico-institucional da Faculdade, de informações esclarecedoras sobre a importância da representatividade dos segmentos nos órgãos colegiados;
- ♣ Adoção sistemática de métodos simplificados de procedimentos acadêmicos e administrativos com o uso de tecnologia;
- ♣ Estabelecimento de mecanismos mais ágeis de controle, permitindo o acompanhamento do funcionamento da Instituição;
- ♣ Intensificação do compromisso e envolvimento dos profissionais na gestão da instituição;
- ♣ Ampliação dos recursos de comunicação interna e externa para maximizar a divulgação das atividades de responsabilidade social e acadêmicas;
- ♣ Consolidação e fortalecimento de órgãos e colegiados;
- ♣ Manutenção de apoio profissional específico que articule os diferentes corpos da organização e desenvolva expertises;
- ♣ Atualização do Regimento Geral e Plano de Desenvolvimento Institucional

#### **Fragilidades:**

- ♣ Plano de Melhorias não concretizado em sua plenitude;
- ♣ Uso de ferramentas de gestão estratégica e plano com baixa potencialidade;
- ♣ Uso de tecnologia para mapear fluxos e processos ainda incipiente;
- ♣ Desenvolvimento da gestão e consolidação de grupo de colaboradores, responsáveis pelo aprimoramento do planejamento estratégico e acadêmico, com baixa potencialidade;
- ♣ Reformulação do organograma institucional e implantação de novo modelo de gestão, com baixa potencialidade;

- ♣ Ausência em reuniões, que diminui a qualidade dos debates;
- ♣ Dificuldade em mapear os processos de forma efetiva;
- ♣ Baixa efetivação dos sistemas de informação e comunicação;
- ♣ Lentidão, por parte de alguns setores, em assimilar os novos procedimentos adotados.
- ♣ Limitação Orçamentária.

#### **Potencialidades:**

- ♣ Número reduzido de pessoal do corpo docente técnico administrativo, o que facilita a organização de processos formativos;
- ♣ Existência de metas estabelecidas para um período de gestão, integradas num instrumento de planejamento geral (o PDI), articulado com o PPI, contemplando as políticas e diretrizes construídas e aprovadas pelo coletivo da comunidade acadêmica;
- ♣ Ações normativas, complementares, divulgadas através de Atos oficiais, assegurando o acesso à informação;
- ♣ Ampliação da participação da comunidade acadêmica e civil nas decisões;

#### **Plano de melhorias:**

- ♣ Inovação das ações para implementação de planejamento estratégico;
- ♣ Intensificação das ações para identificação e antecipação dos fatores que interferem no processo para possibilitar ajustes e melhoria imediata e contínua;
- ♣ Efetivar o uso de tecnologia para melhoria operacional e de gestão;
- ♣ Implementação efetiva de ações planejadas.
- ♣ Potencialização de planejamento estratégico como instrumento de gestão;
- ♣ Ampliação da realização das Metas do PDI;
- ♣ Aumentar a periodicidade de Reuniões com representantes discentes, para discutir os problemas e minimizar os impactos negativos;
- ♣ Identificação dos fatores que interferem no processo para possibilitar a indicação dos reajustes necessários;
- ♣ Melhoria da qualidade da gestão mediante a formação continuada dos gestores;
- ♣ Maior agilidade nas respostas às demandas do processo;
- ♣ Agilidade nas informações para o alunado, docentes e quadro técnico-administrativo, favorecendo a transparência dos atos, processos, métodos e procedimentos;
- ♣ Capacitação dos gestores da IES e melhoria de fluxos e processos.

## INFRAESTRUTURA

### DIMENSÃO 7: INFRAESTRUTURA FÍSICA

A análise referente à Infraestrutura Física - mostra as ações realizadas pela Instituição para melhorar significativamente o espaço físico, as instalações e elevar ao padrão de qualidade da Faculdade, as condições dos espaços, o acervo bibliográfico e os serviços da biblioteca foram efetivas, visto que o novo prédio que abriga a IES é uma construção arrojada e atende a elevados padrões de qualidade.

#### **Ações planejadas:**

- ♣ Continuidade da melhoria das instalações para a manutenção do acervo;
- ♣ Continuidade de melhoria das acomodações para estudos individuais e em grupo;
- ♣ Continuidade na aquisição de todos os livros básicos e outros recursos indicados nas disciplinas e ampliação e diversificação do acervo das bibliotecas, principalmente de títulos específicos.

#### **Ações realizadas:**

- ♣ Adequação dos espaços físicos e do mobiliário, incluídas as salas de aula e estúdios;
- ♣ Atualização de equipamentos dos laboratórios;
- ♣ Implementação de política de ampliação e atualização do acervo;

#### **Potencialidades;**

- ♣ Imóvel com instalações e ambientes adequados e compatíveis à área da música;
- ♣ Funcionalidade do imóvel, proporcionando conforto acústico, de iluminação, ventilação e condições efetivas de acessibilidade;
- ♣ Ambiente agradável de leitura; melhor racionalização na utilização do espaço físico da biblioteca.

#### **Fragilidades:**

- ♣ Dimensionamento abaixo da perspectiva funcional para atendimento da diversidade de demandas;
- ♣ Planejamento financeiro;
- ♣ Reduzido espaço físico impede ampliação de instalações e acervo.

### **Plano de melhorias:**

- ♣ Elaboração de Plano estratégico para dimensionamento da demanda;
- ♣ Otimização e potencialização da sistematização de relatórios diários para atendimento imediato de necessidades;
- ♣ Otimização dos espaços físicos;
- ♣ Replanejamento para aprimoramento e uso de espaços;
- ♣ Atualização bibliográfica para o curso;
- ♣ Otimizar o uso dos recursos disponíveis para as pesquisas bibliográficas e os serviços oferecidos pela biblioteca da Faculdade;
- ♣ Implementação das Metas do PDI, com definição mais explícita de responsáveis, status de implementação, prazos e resultados em cada etapa.

## **PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO**

### **DIMENSÃO 8: PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO**

Funcionando desde 2012 quando foi instalada, a CPA vem sendo redimensionada periodicamente, dada às características de sua composição, sempre contando com a participação de professores, discentes, pessoal técnico-administrativo e representação da sociedade civil.

Um balanço da trajetória realizada revela que têm sido implementadas ações contínuas voltadas para a valorização da cultura da avaliação e do planejamento em várias instâncias, demonstrando que há segmentos que compreendem e já efetivam uma cultura avaliativa, enquanto outros ainda se ressentem de tal compreensão, o que coloca a necessidade de atualizar estratégias assertivas para todos os segmentos e mais que isso, de uma avaliação consistente em relação às ações, verifica-se que as ações são relevantes, porém precisam de efetividade, com definições mais precisas de quem as realizará, prazos, quem fará acompanhamento sistemático e periódico, assim como redirecionamento a partir dos resultados em cada etapa. A clareza desses aspectos serão muito mais vantajosos para a sua consecução do que ficar perseguindo outras ações, quando há um descompasso entre o que é idealizado e o realizado. As ações não foram falhas porque não têm funcionalidade ou se mostram ineficientes, mas muitas vezes porque não são levadas a cabo, com responsabilização e prazos definidos.

Ainda é muito contextual e pontual a ação participativa, o que denota que ainda não se consolidou uma cultura avaliativa. A análise crítica do conjunto das informações sistematizadas no quadro intitulado - Planejamento e Avaliação - revelaram que o Planejamento e a Avaliação na Faculdade de Música Souza Lima estão sendo realizados, porém o alvo é o alcance do nível de excelência desejado, ampliando a ação coletiva e

cultura participativa, está longe de se concretizar dada as falhas de implementação do que é planejado.

#### **Ações planejadas:**

- ♣ Implementação forte de processo de planejamento e gestão institucional, com uso de dados e análise oriundos de Avaliação Institucional;
- ♣ Potencialização do Planejamento participativo;
- ♣ Estudos para redimensionamento do corpo administrativo da unidade de ensino;
- ♣ Continuidade no investimento das ações de melhoria das condições objetivas de trabalho: infraestrutura, equipamentos, qualificação;
- ♣ Implementação de sistemas de gestão e de avaliação que permitam uma efetiva avaliação institucional externa e interna no exercício da tríplice função de ensino, pesquisa e extensão, com a valorização dos relatórios da CPA na reavaliação das metas institucionais;
- ♣ Revisão dos critérios e indicadores utilizados para planejamento e Gestão;

#### **Ações realizadas:**

- ♣ Continuidade de ações de divulgação do PDI e discussões sobre a atualização do PPI com participação do Conselho de Superior Consu e CPA – Comissão Própria de Avaliação, incluindo os diversos segmentos da comunidade acadêmica e civil;
- ♣ Continuidade de investimento em infraestrutura: climatização, melhoria das condições de acessibilidade; ampliação e atualização do parque tecnológico;
- ♣ Continuidade de ações de capacitação de pessoal;
- ♣ Aprimoramento do Programa de Avaliação Institucional, para aplicação de instrumento eletronicamente;
- ♣ Divulgação dos resultados junto à comunidade acadêmica por meio digital;
- ♣ Continuidade de uso tecnológico de questionário eletrônico a ser respondido pelos alunos, conforme cronograma anual de autoavaliação institucional.

#### **Potencialidades:**

- ♣ Ambiente agradável e funcional; nível de satisfação de alunos, docentes e funcionários e, conseqüentemente, melhoria na qualidade dos serviços oferecidos pela Instituição;
- ♣ Potencial melhoria na qualidade de ensino pela identificação das prioridades, destacadas no Plano de Melhorias da IES;
- ♣ Aprimoramento contínuo do corpo de docente;
- ♣ Potencialidade para implementação de uma cultura avaliativa.

**Fragilidades:**

- ♣ Cultura de autoavaliação, ainda com fragilidades, embora com progressiva e efetiva melhoria em alguns segmentos;
- ♣ Falta de maior investimento para sensibilização ao processo e na implantação de Plano de Melhorias;
- ♣ Necessidade de ampliar a sensibilização para o processo nas próximas edições.

**Plano de Melhorias:**

- ♣ Inovação das ações de conscientização sobre importância da avaliação institucional, principalmente envolvendo discentes;
- ♣ Treinamento a diferentes setores, por meio de uso de tecnologias e plataformas digitais para efetivação de processos avaliativos;
- ♣ Divulgação do Plano de Melhorias com sensibilização da potencialidade e impacto dos resultados para as melhorias;
- ♣ Implementação efetiva de planejamento estratégico articulado com processos avaliativos e Programa de avaliação institucional;
- ♣ Implementação de agenda de periodicidade das reuniões da CPA para discutir a importância da autoavaliação institucional, os resultados das avaliações internas e discussão dos planos de melhorias;
- ♣ Retomada da CPA como equipe atuante, proativa e comprometida com todos os processos da Faculdade de Música Souza Lima;
- ♣ Investimento mais efetivo num Plano de Melhorias articulado com o processo de Autoavaliação;
- ♣ Aprimoramento na melhoria efetiva no atendimento do corpo docente e discente da IES;
- ♣ Efetivação e ampliação de ações de Planejamento estratégico e participativo para expansão das melhorias necessárias.

**POLÍTICAS ACADÊMICAS****DIMENSÃO 9: POLÍTICAS DE ATENDIMENTO AOS ESTUDANTES E EGRESSOS**

Em relação à Política de Atendimento aos Discentes - registra-se a existência de programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico do discente, através do Núcleo de Apoio Pedagógico - NAP, coordenadoria de curso e programas/projetos de extensão da Faculdade de Música Souza Lima.

### **Programa de apoio pedagógico**

O objetivo geral do Núcleo de Apoio Pedagógico - NAP - é incentivar, apoiar, planejar, desenvolver, executar ações pedagógicas visando proporcionar aos professores, alunos e funcionários/colaboradores da FMSL, as condições ideais para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e administrativas, estabelecendo um ambiente que possibilite a prática da liberdade de expressão, criatividade, reflexão, produção acadêmica e científica, além de relações sociais saudáveis entre os diversos membros da comunidade acadêmica.

Assim sendo, o NAP, busca acompanhar sistemática e qualitativamente as atividades do ensino de graduação, prestar apoio pedagógico, psicológico e social aos docentes, discentes, coordenador de curso e demais funcionários da Instituição, proporcionar a assistência e orientação aos alunos, procurando solucionar e encaminhar os problemas surgidos, tanto no desempenho acadêmico, quanto em assuntos que tenham reflexo nesse desempenho, particularmente de ordem pedagógica, psicológica e social, sendo ainda o setor de apoio aos colaboradores da FMSL, tal como prevê suas normas.

O ponto de partida das ações do NAP é o diagnóstico de problemas e dificuldades vivenciadas pelos agentes da comunidade acadêmica e administrativa. Nessa perspectiva o NAP mobiliza as demais subunidades da estrutura acadêmica e administrativa da Instituição para desenvolver estudos e avaliação de qualidade, diagnosticar problemas, articular ações interdisciplinares, realizar seminários, realizar entrevistas individuais e coletivas, fóruns de debates, organizar programa de educação continuada e auto formação do corpo docente, discente e demais colaboradores, além de outras ações pedagógicas, segundo prioridades estabelecidas pela Faculdade, sempre buscando instaurar a cultura do coletivo no âmbito da Faculdade e elevar a qualidade dos seus processos através do aprimoramento das relações entre os diversos atores da comunidade acadêmica e administrativa da Instituição.

### **Programa de apoio financeiro**

A Associação de Ensino Superior de Música, dentro da sua Responsabilidade Social, prevê a concessão Bolsas Especiais de Estudo aos alunos mais necessitados financeiramente, mas que demonstrem interesse pela Música, além de abatimento gradativo nas suas mensalidades.

Oferece-se, ainda, estágios não obrigatórios para aulas em ONGS para os alunos da faculdade mais preparados e com carência financeira que façam frente ao custo das mensalidades da faculdade.

### **Programa de Formação Complementar e Nivelamento**

O programa de Formação Complementar e de Nivelamento Discente (Fundamentos) tem por finalidade promover a integração e a generalização de conhecimentos e saberes por meio de disciplinas relacionadas ao curso ofertado pela Instituição. A FMSL possui um programa de acompanhamento ao discente e de estímulo à sua permanência na Instituição, garantindo parte de seu orçamento para isso.

Assim sendo, o programa tem como objetivos específicos:

- A. Oferecer, por meio de disciplinas especiais e de caráter optativo conteúdos básicos complementares aos cursos da Instituição;
- B. Promover e fortalecer os princípios da formação continuada;
- C. Promover a ampliação de conhecimentos por meio da constante atualização do processo formativo;
- D. Contribuir para a flexibilização curricular;
- E. Possibilitar o exercício da reflexão em grupos heterogêneos quanto à formação básica e complementar.

As disciplinas de Nivelamento discente visam proporcionar o acesso aos conhecimentos básicos em disciplinas fundamentais ao desenvolvimento dos estudos acadêmicos na área de formação.

Quanto às disciplinas de Formação Complementar, estas buscam favorecer a complementaridade e atualização dos conhecimentos necessários ao acadêmico na área de formação.

De caráter optativo, as disciplinas propostas para a Formação Complementar e o nivelamento são ofertadas, sem custo, a cada semestre para discentes dos diversos cursos da Instituição de acordo com as demandas existentes em cada curso.

O Programa se desenvolve sob a responsabilidade da Coordenação de Curso e do NAP, na medida em que definem quais disciplinas, programas e conteúdos serão ofertados a cada semestre, bem como implementam, acompanham e avaliam as propostas de formação complementar e nivelamento discente.

Para acesso a este programa os alunos devem estar regularmente matriculados em curso na Instituição, deverão cadastrar-se no programa entregando o Formulário de Cadastro Socioeconômico, com os documentos solicitados.

### **Organização estudantil**

O Corpo Discente tem representatividade garantida nos conselhos e colegiado de curso, com direito à voz e ao voto nos órgãos colegiados da Faculdade de Música Souza Lima.

Os representantes estudantis nos órgãos colegiados são indicados pelos seus pares.

Os mandatos dos representantes estudantis, a duração e critérios para o exercício estão previstos no Regimento Geral da FMSL e não exime o estudante do cumprimento de suas obrigações escolares.

Os acadêmicos estão representados nos órgãos deliberativos, consultivos e normativos da Instituição, conforme Regimento Geral da Faculdade de Música Souza Lima.



## **Acompanhamento dos Egressos:**

É de fundamental importância, para a FMSL, poder contar a experiência dos egressos deste ambiente acadêmico e que, após sua formação, possam contribuir com a visão das condições de mercado de trabalho, com as exigências em relação aos conhecimentos e às principais competências e habilidades do profissional de música.

Dessa forma, o acompanhamento dos egressos representa uma busca pelo conhecimento institucional, que possui como foco a atenção aos egressos a partir de suas realidades pessoais, acadêmicas e profissionais, na apreensão de dados relevantes sobre o ensino superior, contribuindo diretamente com a qualidade e atualização dos cursos na área. Há perspectiva de sistematizar ferramentas, com instrumentos eletrônicos para acompanhamento dos egressos utilizando-se de tecnologia, como medida para alcançar maior efetividade na autoavaliação institucional.

Assim torna-se importante planejar o levantamento de informações do perfil socioeconômico atual do egresso e sobre suas atuais atuações no mercado de trabalho, para verificar o alcance da qualidade da formação dada.

A Faculdade entende que o acompanhamento do egresso visa a organização de jornadas e congressos sobre temas atuais, de forma a manter o ex-aluno atualizado com as novas discussões e tendências no seu campo de atuação e saber. Por outro lado, o ex-aluno, como profissional atuante no mercado, informará a Faculdade sobre os resultados alcançados e dificuldades encontradas após a graduação, bem como sugestões para melhorar e garantir a qualidade da formação na área de atuação.

A FMSL considera que, sendo a formação do concluinte também resultado de seu processo educacional, é de extrema importância que este sujeito manifeste as impressões sobre a sua experiência educacional, profissional, bem como relativas a suas experiências. Para isso, ao implantar o seu Núcleo Tecnológico de Comunicação, ela criará um Portal de Egressos para que seus ex-alunos possam utilizá-lo e manter comunicação constante e direta com a Instituição.

O acompanhamento de egressos da Faculdade de Música Souza Lima visa a identificar e socializar as experiências na atuação profissional e fornecer subsídios para a reestruturação curricular.

O chamamento à participação dos egressos tem surtido êxito, por um lado porque os novos egressos são alunos que participaram de processos avaliativos com maior frequência, o que explica a elevação anula da participação desse segmento.

Nas semanas de Estudos Culturais os egressos participam dos eventos, até mesmo como palestrantes ou expositores em painéis. Diante do cenário pandêmico, foram desenvolvidos projetos digitais com a participação dos alunos apresentando seus resultados musicais e publicados no canal oficial no Youtube, que são mantidos independente do cenário.

Há um diferencial é um número significativo de egressos, que após concluir o curso são contratados pela Mantenedora para atuar em seu conservatório como docentes, desde que aprovados pelos processos seletivos vigentes.

É desejável que o aluno egresso se torne capacitado para entender e atuar nas práticas pedagógicas multiculturais: crítica cultural e ancoragem social dos discursos afetos ao multiculturalismo, que apresentam as seguintes dimensões:

A. A construção, que envolve a produção do conhecimento, por parte do aluno, por intermédio de estratégias que o ajudem a buscar, compartilhar e analisar a informação sobre o pluralismo cultural e as desigualdades;

B. A voz e a escolha: desenvolvimento de atividades democráticas em sala de aula, envolvendo a voz e a escolha dos alunos;

C. A crítica: envolvendo estratégias que demandem a discussão de valores culturais conflitantes, críticas e a investigação das relações culturais de domínio e das de marginalização;

D. O ativismo social: o incentivo a tomadas de posição e ações efetivas, com base nas três dimensões anteriores, que levem ao ganho de novas habilidades para uma oposição ativa às condições de desigualdade e à prática da inclusão social.

Situam-se, Mantenedora e Mantida diante de conceitos de relativização dos processos e produtos culturais e de cultura, o que exige que os processos e os produtos culturais só possam ser compreendidos se considerados no seu contexto de produção sociocultural.

A cultura é entendida como uma teia de significados que conferem sentido à existência humana e a Música é um marco cultural de excelência.

#### **Ações planejadas:**

- ♣ Investir na manutenção da preservação da imagem da Faculdade como instituição de aprendizagem e conscientização da importância para a formação humana, técnica, intelectual e profissional do aluno na construção do seu projeto de vida;
- ♣ Elevação do nível de formação do corpo discente, por meio da oferta de cursos extracurriculares, atividades complementares, atividades artístico-culturais, por meio do aperfeiçoamento permanente do projeto pedagógico do curso;
- ♣ Promover continuidade em um clima institucional de suporte ao estudante, favorecendo o seu acesso às informações e aos recursos oferecidos;
- ♣ Prover um atendimento acadêmico e administrativo ágil e de qualidade dos serviços prestados.

#### **Ações realizadas:**

- ♣ Encontros acadêmicos e científicos para integração dos discentes em atividades de ensino, pesquisa, extensão e ação comunitária;
- ♣ Apresentação dos trabalhos de conclusão de curso, abertas ao público;
- ♣ Estudos para revisão e atualização do projeto pedagógico do curso;

- ♣ Inserção de alunos nos projetos de pesquisa e extensão;
- ♣ Promoção e divulgação do Programa de Iniciação Científica;
- ♣ Envio aos alunos egressos, pela coordenação de pós-graduação, de folders, informativos sobre cursos e convites para eventos;
- ♣ Incorporação de mecanismos avaliativos à cultura da IES subsidiar o planejamento;
- ♣ Conquistou, como única faculdade brasileira a oferecer o projeto de Bolsas de estudo internacional do LATIN GRAMM (EUA) que são importantes hoje no processo de manutenção de alunos talentosos com concursos anuais, além de parceria com instituição alemã.

#### **Potencialidades:**

- ♣ Alunos egressos participantes de atividades acadêmicas: palestras, bancas de trabalhos, relatos de experiências profissionais, etc.

#### **Fragilidades:**

- ♣ Baixa integração entre pós-graduação e graduação;
- ♣ Espaço físico reduzido para amostra de trabalhos e eventos;
- ♣ Excessiva valorização da sala de aula como único espaço de aprendizagem em detrimento da participação dos discentes em outras atividades acadêmicas;
- ♣ Falta de visão sistêmica;
- ♣ Cultura organizacional e lideranças trabalhando sobre parâmetros nem sempre inovadores.

#### **Plano de Melhorias;**

- ♣ Manutenção de registros atualizados dos alunos egressos contendo, além dos dados pessoais, informações sobre sua situação profissional e formação acadêmica complementar, por meio digital;
- ♣ Acompanhamento do desenvolvimento profissional dos ex-alunos;
- ♣ Realização de análises quantitativas e qualitativas de dados coletados, com a perspectiva de promover a melhoria do ensino dos cursos ministrados e possibilitar maior integração com o campo de trabalho, bem como planejar e aperfeiçoar as atividades acadêmicas da Instituição.
- ♣ Realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão direcionadas a profissionais formados pela instituição que almejem a continuação de seus estudos, buscando ampliação e aperfeiçoamento no campo da música;

- ♣ Promoção de atividades festivas, artísticas e culturais que visam também a integração dos egressos com a comunidade interna da FMSL;
- ♣ Identificação junto às empresas, organizações, instituições educacionais seus critérios de seleção e contratação;
- ♣ Realização de pesquisa, por mídias digitais, acerca das dificuldades de seus egressos em ingressar no mercado, para tornar clara o direcionamento para formar profissionais cada vez mais qualificados para o exercício de suas atribuições;
- ♣ Ações visando aumentar a integração entre pós-graduação e graduação;
- ♣ Ampliação das ações para atendimento ao aluno;
- ♣ Reestabelecimento e cumprimento de cronograma executivo para atendimento ao plano de melhorias, de acordo com prioridades;
- ♣ Investimento em ações para desvelamento e reflexão da cultura organizacional;
- ♣ Incorporação de visão da necessidade de contratação de profissionais com visão estratégica, quando da substituição do quadro de funcionários.

## **POLÍTICAS DE GESTÃO**

### **DIMENSÃO 10: SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**

A Dimensão relativa à Sustentabilidade Financeira - está refletida nas políticas constantes no Plano de Desenvolvimento Institucional, de forma a estabelecer e tornar viável o planejamento financeiro, para que os recursos econômicos sejam os mínimos necessários, mas suficientes, para a sustentabilidade financeira da Instituição, incluindo a captação e alocação de recursos e a realização dos objetivos propostos desde a sua implantação.

Cabe destacar que continua relevante a manutenção de Programas de Bolsa, buscando oferecer condições de maior acessibilidade do aluno ao ensino superior e a sua permanência na Faculdade, para dar continuidade a seus estudos. Para o alcance de suas metas, a Instituição busca planejar de forma contínua suas ações, com o objetivo de propiciar a otimização de seus recursos para suas atividades fins, quais sejam: ensino, pesquisa e extensão.

Com esse propósito, foi elaborado um plano orçamentário de metas que prevê a aplicação de recursos em empreendimentos prioritários. São elas:

- A. Aperfeiçoar as formas de captação e distribuição de recursos;
- B. Aprimorar a proposta orçamentária, adequando-a ao PDI e ao PPI, de forma que espelhe as necessidades da Instituição e que imprima organicidade à distribuição e alocação de recursos;

- C. Estabelecer critérios para a distribuição interna dos recursos humanos, materiais e financeiros;
- D. Ampliar a elaboração de projetos de prestação de serviço para captação de recursos;
- E. Firmar convênios e parcerias com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais;
- F. Racionalizar os recursos de forma generalizada;
- G. Implantar política de gestão de recursos e de custos da Instituição.

### **Estratégia de gestão econômico-financeira**

A viabilidade financeira de toda a instituição privada deve prover, garantir e aprimorar os serviços de educação oferecidos aos alunos e atender demandas e expectativas da realidade na qual se insere.

A estrutura financeira da Faculdade de Música Souza Lima é um instrumento de planejamento e gestão que está em sintonia com as necessidades de desenvolvimento das atividades acadêmicas, pesquisa, extensão, qualificação dos recursos humanos e otimização da infraestrutura física e tecnológica e pauta-se pelos seguintes objetivos:

- A. Adotar o orçamento no processo de gestão articulado ao plano de metas, para que sirva de referência para a avaliação das atividades e tomadas de decisões para investimentos, gerando melhoria da qualidade na oferta dos serviços;
- B. Aprimorar a políticas e instrumentos de gestão financeira e orçamentária para possibilitar a sustentação dos cursos e programas.

Elenca, desta forma, as seguintes metas:

- A. Elaborar orçamentos anuais para gestão da instituição, no gerenciamento de cursos, projetos pedagógicos, projetos sociais;
- B. Melhorar em 40% os instrumentos de gestão financeira para subsidiar estudos de viabilidade dos diversos produtos ofertados pela instituição;
- C. Realizar reavaliações anuais do orçamento global da instituição.

A instituição pratica estudos de viabilidade econômico-financeira, como condição para sua sustentação, visando uma política de racionalização dos recursos financeiros, que se articulam com a relevância social das ações e projetos.

O processo de desenvolvimento e acompanhamento da gestão acadêmica e administrativa da Instituição far-se-á com base em orçamento anual, podendo ser desdobrado em orçamentos de cursos e setoriais. Todavia, o processo de construção do orçamento privilegiará a participação dos gestores em todos os níveis da estrutura organizacional.

## **Planejamento de investimentos**

As receitas serão originárias de mensalidades nas diversas modalidades de oferta de cursos. As despesas contemplam o custeio básico da Instituição, incluindo-se a destinação de recursos para a capacitação de pessoal e significativo montante para a manutenção e adequação da estrutura física em padrão de excelência. Enfim, expressa a viabilidade econômico-financeira da Instituição e a sua capacidade crescente para a realização de investimentos nos diversos projetos e ações planejados neste documento.

### **Ações planejadas:**

- ♣ Ampliação das ações para diminuir a inadimplência;
- ♣ Investir para promoção de imagem positiva da IES junto à sociedade como valor agregado;
- ♣ Investimento e desenvolvimento do corpo docente e técnico-administrativo;
- ♣ Previsão orçamentária estratégica de superávit.

### **Ações realizadas:**

- ♣ Reorganização e realocação de recursos para viabilizar os compromissos;
- ♣ Ações inovadoras para diminuição da inadimplência;
- ♣ Desenvolvimento de processos de fomento aos alunos com dificuldades financeiras.

### **Potencialidades:**

- ♣ Articulação nacional e internacional para manutenção de parcerias existentes e estabelecimento de novas parcerias.

### **Fragilidades:**

- ♣ Mercado desaquecido;
- ♣ Perda de alunos para ensino a distância;
- ♣ Instabilidade na manutenção de matrículas.

### **Plano de melhorias:**

- ♣ Aprimoramento de estudos de viabilidade econômico-financeira relativos à despesa e receita da IES, fontes de recursos;
- ♣ Aprimoramento na implementação de mecanismos de controle de evasão e inadimplência; de captação de recursos; de estudo da demanda em longo prazo;

- ♣ Aprimoramento e melhoria das propostas de controle financeiro, das políticas e estratégias para a utilização de recursos;
- ♣ Estabelecimento de Plano para acompanhamento de alunos com potencial a evasão devido a dificuldades financeiras;
- ♣ Previsão orçamentária com aumento de faturamento em contexto adverso.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A CPA-Comissão Própria de Avaliação- subsidia e apoia, efetivamente, a tomada de decisão e o planejamento institucional, na busca de contínua melhoria da qualidade da gestão para oferta de seus serviços, calcado no tripé: ensino, pesquisa e extensão.

Processos avaliativos são recursivos, de modo que é praxe retomar as atividades de avaliação para que sejam efetivamente incorporadas à rotina acadêmica, delineando-se estudos que projetem melhorias na apropriação dos resultados específicos e envolvimento de todos os segmentos no debate sobre a instituição, suas fragilidades e potencialidades e amplie as possibilidades de desenvolvimento de uma cultura participativa e avaliativa.

Assim, é necessária a recorrência e recursividade do processo contínua e constantemente, com planejamento e incremento de iniciativas mais arrojadas para a autorreflexão e resolução de problemas, contando com inovação tecnológica, visando a melhoria da qualidade dos produtos educacionais, modernização e melhoria da infraestrutura, incremento da capacitação dos gestores, docentes e pessoal técnico-administrativo.

Os resultados apresentados contemplam as dez dimensões autoavaliativas do SINAES, os quais foram comunicados à direção, coordenação pedagógica e de curso, setores administrativos, gestores, professores, que implementam a divulgação aos alunos e sociedade civil.

A avaliação traduz resultados que coadunam com demais instrumentos utilizados pela IES e contribui com indicadores essenciais que podem subsidiar as ações de melhoria e apoiar planos específicos que atendam as necessidades prioritárias e os investimentos necessários para elevação do patamar de qualidade e excelência almejado pela instituição, desde que revestidos de apontamentos de responsáveis pela execução e acompanhamento das ações, com delimitação de etapas e prazos, pois sabe-se que o sucesso de todo empreendimento está assentado num bom planejamento apoiado por uma excelente operacionalização, sem o que não há como tornar real o que está no mundo ideacional.

## **REFERÊNCIAS**

BRASIL. LEI Nº 10.861, de 14 de Abril de 2004 - Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior -SINAES e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/leisinaes.pdf>, acesso em 23 de Jan. de 2018.

BRASIL. Ministério da Educação. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior. Orientações gerais para o roteiro da autoavaliação das instituições. Brasília: INEP, 2004. Disponível em: [http://www.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes\\_sinaes.pdf](http://www.inep.gov.br/download/superior/sinaes/orientacoes_sinaes.pdf). Acesso em: 26 de Jan. 2018.

BRASIL. PORTAL INEP. Avaliação das Instituições de ensino Superior. Disponível em: [http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao\\_institucional](http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional). Acesso em 10 out. de 2018.

DELORS, Jacques (org.) Educação: um tesouro a descobrir. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. Cortez/ Unesco/ MEC, 1996.

FMSL. ATOS legais e Condições de oferta. Faculdade de Música Souza Lima, 2013.

FMSL. PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL– PDI. Faculdade de Música Souza Lima período 2019-2024. SP, dez. 2019.

FMSL. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL- PPI Faculdade de Música Souza Lima.

FMSL. PROJETO PEDAGÓGICO curso bacharelado em música.

FMSL. PROJETO PEDAGÓGICO curso Docência no ensino superior e transdisciplinaridade, 2020.

FMSL. PROJETO PEDAGÓGICO curso Música popular: processo criativos e empreendedorismo, 2019.

FMSL. PROJETO PEDAGÓGICO curso de Educação Musical, 2019.

FMSL. RELATÓRIOS de Avaliação Institucional-Edição 2021, 2022, 2023 (resultados)