

Universidade de São Paulo

**PROJETO ACADÊMICO DA FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE RIBEIRÃO PRETO**

2023-2027

Diretor: Fábio A. R. Gomes

Vice-Diretor: Marcelo S. Pagliarussi

2023

1. Introdução

A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEARP) é uma escola de negócios fundada em 1992 dentro da principal universidade da América Latina, a Universidade de São Paulo. Sua atuação em ensino, pesquisa e extensão envolve as áreas de administração, ciências contábeis e ciências econômicas, além de áreas correlatas.

A FEARP tem como missão:

Atuar como uma unidade de excelência e inovação em ensino, pesquisa e extensão nas áreas de Economia, Administração e Contabilidade, formando profissionais com competências e senso crítico, para o desenvolvimento da sociedade.

Temas centrais:

- Visão crítica - Saber estudar, pensar e agir de forma transdisciplinar;
- Contribuir para a sociedade;
- Empregabilidade;
- Ambiente institucional para incentivo à inovação e ao desenvolvimento.

A FEARP tem como visão:

Liderança entre os centros de referência nas áreas de economia, administração e contabilidade.

Como ser líder no Brasil:

- Ser referência na geração e disseminação do conhecimento;
- Nota máxima nas avaliações da graduação e pós-graduação;
- Reconhecida nacional e internacionalmente;
- Formação do cidadão.

A FEARP conta com 82 docentes efetivos, dois docentes temporários e 61 servidores técnico-administrativos para cumprir sua missão e desenvolver-se rumo à sua visão. É estruturada em três departamentos acadêmicos: Administração, Contabilidade e Economia, que juntos oferecem quatro cursos de graduação: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Finanças e Negócios. Além disso, a FEARP oferece três programas de pós-graduação: Administração de Organizações; Controladoria e Contabilidade; e Economia. Ainda, com os apoios administrativo e financeiro da Fundação para Pesquisa e

Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia (Fundace), uma fundação de apoio à FEARP, a faculdade oferece diversos cursos de extensão, destacando-se os MBAs presenciais e à distância. A FEARP conta com 1.329 alunos de graduação, 209 alunos de mestrado e doutorado, além de cerca de 2.452 alunos matriculados em cursos de extensão.

Tendo em vista os 31 anos recém-completados da FEARP e as suas diversas realizações, apresentamos o presente Projeto Acadêmico como uma ferramenta de apoio à continuidade do sucesso da nossa instituição. Este projeto acadêmico estabelece as metas que almejamos alcançar nos próximos três anos. Essas metas foram elaboradas pela Diretoria da FEARP com o apoio das lideranças das Comissões Estatutárias e Regimentais, dos Escritórios de Relações Institucionais e de Sustentabilidade, do Teias Empreendedorismos e Inovação e da Fundace. Além disso, contamos também com a valiosa contribuição das lideranças das Assistências Acadêmica, Financeira, Administrativa e de Gestão Estratégica, além da liderança da Comunicação e Seção Técnica de Informática.

Ao longo do documento são usadas as seguintes siglas ou termos para identificar os responsáveis por coordenar a execução de cada uma das metas propostas:

- ATAc: Assistência Técnica Acadêmica;
- ATAd: Assistência Técnica Administrativa;
- ATAF: Assistência Técnica Financeira;
- ATGE: Assistência Técnica de Gestão Estratégica;
- CCEEx: Comissão de Cultura e Extensão Universitária da FEARP;
- CCP: Comissão Coordenadora de Programa da FEARP;
- CG: Comissão de Graduação da FEARP;
- CIP: Comissão de Inclusão e Pertencimento da FEARP;
- CoC: Comissão Coordenadora de Curso da FEARP;
- Comunicação: Comunicação da FEARP;
- CPG: Comissão de Pós-Graduação da FEARP;
- CPqI: Comissão de Pesquisa e Inovação da FEARP;
- CRInt: Comissão de Relações Internacionais da FEARP;
- D: Diretoria da FEARP;
- ERI: Escritório de Relações Institucionais da FEARP;

- ES: Escritório de Sustentabilidade da FEARP;
- Fundace: Fundação para Pesquisa e Desenvolvimento da Administração, Contabilidade e Economia;
- IES: Instituições de Ensino Superior;
- LEE: Liga das entidades estudantis da FEARP;
- SEFEARP: Semana Empresarial da FEARP;
- STI: Seção Técnica de Informática;
- TEI: Teias Empreendedorismo e Inovação da FEARP;
- USP: Universidade de São Paulo;
- VD: Vice-Diretoria da FEARP.

Além disso, as metas são apresentadas ao longo do Projeto Acadêmico da seguinte forma:

Descrição da meta	Responsáveis pela meta	Período
-------------------	------------------------	---------

A descrição da meta tem como objetivo apresentá-la de forma sucinta e será complementada por duas informações: os responsáveis por sua realização e o ano em que a meta deve ser concretizada, no caso de metas pontuais. Caso seja uma meta que se repete ao longo dos anos, será adotada a notação: ANO+. Por exemplo, podemos ter uma meta a ser realizada em 2024 e outra a partir de 2024 (2024+).

2. Análise dos ambientes externo e interno

Como usualmente acontece no processo de planejamento, antes de apresentar as metas propostas entendemos ser importante relatar, ainda que brevemente, os pontos fortes e fracos que identificamos na FEARP, bem como as oportunidades e as ameaças percebidas. Essa reflexão norteia as metas propostas.

2.1 Pontos Fortes

A marca USP é muito valorizada em função da merecida reputação construída exitosamente ao longo das últimas nove décadas. Em função do desempenho da USP no decorrer dos anos, em 2023, ela figurou pela primeira vez entre as 100 melhores universidades do mundo no ranking *QS*.

A FEARP já conta com mais de 30 anos de história, tendo formado milhares de alunos em nível de graduação e pós-graduação que atuam com sucesso nos mais variados segmentos da sociedade. Como uma escola de negócios, a FEARP conta com programas de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração, Contabilidade e Economia e com um corpo docente altamente qualificado nas três áreas de conhecimento mencionadas.

Como parte da USP, a FEARP proporciona aos seus discentes um rico ambiente universitário de aprendizagem ao oportunizar a realização de disciplinas nas diferentes unidades da universidade, promovendo assim maior interação entre áreas do saber distintas. O discente também está inserido em um ambiente de pesquisa, podendo, dessa forma, participar ativamente do processo de produção de conhecimento em temas de seu interesse. Nesse sentido, cabe destacar a qualificação do nosso corpo docente e dos servidores técnico-administrativos, além da excelente infraestrutura da FEARP em termos de salas de aula, de estudo e laboratórios de informática e dispõe de bases de dados, acesso remoto a servidores e diversos softwares estatísticos e econométricos para ensino e pesquisa. Também é importante mencionar que os programas de graduação e de pós-graduação foram recentemente reformulados e encontram-se alinhados a programas de instituições de diversas partes do mundo.

Por fim, mas não menos importante, a vida universitária dos discentes não se resume à sala de aula e, nesse sentido, a FEARP oferece aos seus alunos a oportunidade de serem protagonistas em diversas entidades estudantis, o que lhes permite desenvolver importantes habilidades de relacionamento interpessoal, além de oportunizar a realização de intercâmbios em universidades parceiras.

2.2 Pontos Fracos

Em 2014, a USP se viu diante de uma grave crise financeira que demandou uma série de medidas de contenção de gastos, entre as quais planos de demissão voluntária para os servidores técnico-administrativos e redução substancial na contratação de professores. A pandemia da covid-19 tornou a recuperação da USP mais lenta, sendo proibida, inclusive, durante um período, a realização de concursos públicos. Nesse contexto, temos que em 2014 a FEARP contava com 93 docentes, sendo 91 docentes com dedicação exclusiva e dois em dedicação parcial, além de mais quatro em processo de contratação. Em abril de

2024 temos 82 professores, dentre os quais 79 em regime de dedicação exclusiva. Além disso, temos mais quatro vagas em regime de dedicação integral em processo de contratação. É provável que mais dois professores sejam contratados no início de 2025 em função de aposentadorias que ocorreram em 2022. Quanto aos servidores técnico-administrativos, diminuíram de 72 em 2014 para 61 em 2023, sendo que dois estão em licença não remunerada. Por outro lado, recebemos um servidor em março de 2024 e temos a expectativa de recebermos ao longo de 2024 mais dois novos servidores técnico-administrativos efetivos e um temporário.

Embora estejamos em um momento de recuperação, não acreditamos ser viável voltar aos números de 2014. O desafio interno é, portanto, manter o padrão de qualidade com um número reduzido de professores e servidores técnico-administrativos.

Outro desafio interno é a indisponibilidade de docentes para ocupar os muitos cargos de gestão da FEARP, o que inclui: diretoria; cinco comissões estatutárias; uma comissão regimental; três comissões coordenadoras de programa de pós-graduação; quatro comissões coordenadoras de cursos de graduação; escritório de relações institucionais; e escritório de sustentabilidade; e o Teias. Em parte, essa dificuldade se deve ao menor número de docentes da FEARP e às pouquíssimas contratações ocorridas entre 2014 e 2023, visto que é necessária uma certa experiência para ocupar tais posições.

2.3 Oportunidades

Por se tratar uma escola de negócios, a FEARP conta com possibilidades que outras Unidades da USP não. Nesse sentido, para facilitar o processo de integração entre a universidade e a sociedade, docentes da FEARP criaram a Fundace em 1995 e é por meio dessa fundação que temos a oportunidade tanto de capacitar pessoas via cursos de extensão, quanto de atender a demandas da sociedade em projetos de consultoria. Além de contribuir para a sociedade, a Fundace constitui uma fonte de receita para a FEARP e uma oportunidade para docentes realizarem atividades extra-RDIDP e para alunos de graduação e de pós-graduação realizarem estágios. Nos últimos anos, tivemos uma expansão das atividades da Fundace, especialmente por meio de cursos de MBA à distância.

Ao longo dos últimos anos, grupos de pesquisa consolidaram-se na FEARP alcançando resultados positivos. Isso indica que a nucleação da pesquisa e a capacidade de agregar

pesquisadores em torno de uma agenda comum constituem uma estratégia interessante para o sucesso crescente da FEARP.

Destacam-se também as oportunidades de internacionalização, originadas a partir dos inúmeros convênios e acordos de cooperação que a USP mantém com instituições de dezenas de países. Complementarmente, por estar inserida em uma região com forte atividade econômica relacionada ao agronegócio e aos serviços, existem oportunidades de desenvolvimento de soluções tecnológicas para esses setores.

Por fim, é importante destacar que a política de cotas afetou o perfil dos ingressantes dos cursos de graduação da USP, fazendo-a espelhar de forma mais acurada a desigualdade de renda e a diversidade racial do Brasil. Essa mudança representa uma oportunidade para a USP contribuir de forma ainda mais efetiva com as reduções dessas desigualdades sociais do país.

2.4 Ameaças

No ambiente externo, os desafios enfrentados estão associados à intensa concorrência. Além de outras IES públicas de renome, enfrentamos a concorrência de IES privadas que estão muito presentes no estado de São Paulo, notadamente na capital. Mesmo aquelas IES privadas que se situam em outros estados, em especial no Rio de Janeiro, concorrem com a FEARP dada a mobilidade dos potenciais alunos, especialmente os de pós-graduação.

As IES privadas têm um processo de contratação de docentes bem mais ágil do que as IES públicas que, por força de lei, adotam concursos públicos para contratação. Além disso, as IES de maior renome oferecem pacotes de remuneração muito atrativos, normalmente combinando incentivos pecuniários associados ao alcance de objetivos que são importantes para elas, além de uma sobrecarga menor de serviços burocráticos. Portanto, há uma forte concorrência não apenas por alunos, como também por professores capacitados disponíveis no mercado.

3. Síntese dos Resultados do Projeto Acadêmico Anterior: Aprendizados e Desafios

O relatório referente ao projeto acadêmico anterior da FEARP nos trouxe confiança que a faculdade está sendo bem-sucedida em atingir seus principais objetivos estabelecidos. Este

é o diagnóstico da comissão avaliadora que listou os seguintes destaques: a reformulação de todos os projetos pedagógicos dos seus cursos de graduação; a criação da Comissão de Inclusão e Pertencimento; a realização de concursos de professores doutores e de professores titulares; o envolvimento das comissões estatutárias e regimentais no processo de gestão da unidade; a retomada do oferecimento de cursos de MBA no formato EaD (MBAs); a criação de estruturas de acessibilidade, reformas e pinturas dos blocos, entre outros.

No entanto, realizamos uma análise dos ambientes interno e externo à FEARP, buscando identificar desafios e oportunidades que se apresentam à faculdade. Essa análise foi complementada pelo aprendizado relativo ao nosso último ciclo de avaliação, conforme descrevemos a seguir.

Como resultado do aprendizado do ciclo anterior de planejamento, execução e avaliação, entendemos que a própria elaboração deste Projeto Acadêmico deveria envolver mais intensivamente outros atores da FEARP. Enquanto o primeiro projeto acadêmico foi estruturado a partir da atuação da CG, CPG, CCEx e CPqI (à época CPq), o atual contou também com a participação ativa da CIP, ERI, ES e TEI. Acreditamos assim que o envolvimento desses atores institucionais, além de reconhecer a sua importância para a faculdade, contribuiu sobremaneira para a elaboração de um novo projeto acadêmico ainda mais transversal e com uma visão mais integral da unidade.

O outro importante desafio que se apresenta diz respeito à nossa necessidade de aproximação com a sociedade. No mundo pós-pandemia da covid-19, almejamos uma integração maior com ela com o intuito tanto de atrair talentos para a FEARP, docentes e discentes, quanto de ter maior impacto na sociedade. Coopera para esse objetivo a curricularização da extensão, que gerará oportunidades para nossos alunos de graduação terem maior interação com a sociedade. De todo modo, como fica evidente em diversas metas elencadas neste Projeto Acadêmico, o esforço de aproximação da sociedade não se limita a essa curricularização, posto que envolve variadas iniciativas, dentre elas se valer das mídias – interna e externa – para levar à população, em linguagem acessível, o que é produzido na unidade e divulgar eventos e oportunidades que sejam de seu interesse.

Por fim, nos defrontamos com outro desafio importante. O primeiro projeto acadêmico não aprofundou a importante dinâmica que ocorre entre a gestão, em diferentes níveis, e as

áreas de apoio da FEARP. Por isso, adicionamos no presente projeto metas relativas às Assistências, STI e Comunicação. O objetivo dessas metas é aprimorar a gestão da FEARP de modo que possamos desenvolver as soluções necessárias para que as áreas meio possam atender ainda melhor às áreas fins da FEARP.

4. Projeto Acadêmico da FEARP

À luz dessa reflexão, os objetivos estratégicos estabelecidos no Projeto Acadêmico da FEARP são:

1. Posicionar a FEARP como um ator ainda mais relevante para a sociedade e;
2. Aprimorar a gestão da FEARP.

A relevância da FEARP para a sociedade depende da capacidade de atender a expectativas legítimas da sociedade, tanto na formação e capacitação quanto na geração de conhecimento e capacidade de resolver problemas que a sociedade enfrenta – sejam indivíduos, empresas, governos ou terceiro setor. Essa relevância pode ser medida pelo próprio relacionamento da FEARP com a sociedade e, por essa razão, queremos ser referência:

1. Na formação e capacitação de pessoas;
2. Na produção de conhecimento com potencial de transformar positivamente a sociedade e;
3. No oferecimento de respostas às diversas demandas da sociedade relativas às áreas de administração, contabilidade, economia e finanças.

Os objetivos estratégicos refletem nossas visão e missão, mas, ao mesmo tempo, ensejam uma reflexão sobre as mesmas. Em particular, após 31 anos de existência da FEARP, é importante refletir sobre quanto alcançamos e quais ajustes são pertinentes em virtude das mudanças no ambiente universitário e na sociedade. Por essa razão, a primeira meta trata justamente dessa reflexão.

Meta 1: Revisão da Missão e Visão

VD

2024

Essa também é uma oportunidade de a FEARP reconhecer e trabalhar os seus valores, uma vez que não foram constituídos formalmente.

Os objetivos estratégicos e essas metas primárias norteiam as demais metas apresentadas nesse documento que, por sua vez, abrangem os eixos de atuação da universidade: ensino, pesquisa, extensão, além da sua própria gestão, o que inclui os esforços que visam a promover a inclusão e o pertencimento da nossa comunidade. Por essa razão, temos um elevado número de metas que envolvem as mais diversas áreas da FEARP e refletem um esforço conjunto na elaboração de um plano que norteará nossas ações ao longo dos próximos anos. Vale adiantar que ficará evidente ao longo das metas o esforço de maior aproximação com a sociedade.

5. Formação e capacitação

A formação e a capacitação de talentos têm início antes mesmo do ingresso dos discentes. Dessa forma, desenvolveremos mecanismos (mais detalhados nas próximas subseções) para atrair talentos para nossos programas de graduação, pós-graduação, pós-doutorado e extensão para, então, fazê-los progredir, formando-os e capacitando-os. Com isso, esperamos que os egressos possam contribuir para a sociedade como cidadãos e profissionais muito bem qualificados. Considerando o processo ilustrado na Figura 1, propomos metas para cada uma das etapas para cada tipo de programa da FEARP.



Figura 1: Discentes da FEARP

6.1 Graduação

No nosso projeto acadêmico, os gestores dos programas de graduação são responsáveis por investir esforços em conjunto com os servidores técnico-administrativos na melhoria dos processos relativos a esses programas. Isso inclui a possibilidade de automação de atividades que são padronizadas, com o apoio da STI, associado à otimização dos processos de comunicação.

Como discutido ao final desse documento, haverá um processo anual de implementação do Projeto Acadêmico no qual haverá um detalhamento das ações relativas a cada meta, bem como a definição de indicadores específicos, quando pertinente.

6.1.1 Atrair Talentos

Para atrair talentos, queremos nos aproximar dos alunos potenciais por meio de ações presenciais e, também, pela divulgação em plataformas digitais dos diferenciais da unidade. As ações presenciais são importantes para que os potenciais alunos da FEARP a conheçam *in loco* e envolvem:

Meta 4: Reformulação do FEARP de Portas Abertas para maximizar a chance de impactar o público que tenha interesse na área de negócios	CG, CIP, CCEEx e LEE	2024+
---	----------------------	-------

Meta 5: Eventos de empreendedorismo e inovação via Teias voltado para alunos do ensino médio	D e TEI	2024+
--	---------	-------

É importante destacar que a Meta 5 tem papel de sensibilizar alunos do ensino médio quanto à relevância do empreendedorismo e da inovação para as mais variadas carreiras profissionais. A partir dessa sensibilização, acreditamos que aumentará a percepção deles a respeito do valor de uma graduação na área de negócios. Nesse sentido, visamos a alcançar um público mais amplo e diversificado por meio desses eventos.

Além disso, é importante que os formadores de opinião conheçam a FEARP *in loco* e que, ao mesmo tempo, possamos ter mais informação sobre os potenciais alunos para a nossa faculdade, razões pelas quais se propõe a seguinte meta:

Meta 6: Eventos na FEARP voltados para gestores de escolas do ensino médio e de cursinhos pré-vestibulares	CG e CCEEx	2024+
--	------------	-------

Ainda com respeito aos eventos presenciais, entendemos ser importante retomar a Feira USP e as Profissões em Ribeirão Preto, em um trabalho conjunto com as demais faculdades do nosso campus. Independentemente disso, é necessário um investimento maior no

planejamento da participação da FEARP na feira de profissões, o que envolve o treinamento dos representantes da FEARP no evento e o aprimoramento do material de divulgação dos nossos cursos de graduação.

Meta 7: Apoio à realização da Feira USP e as Profissões em Ribeirão Preto	D e CCEx	2024+
---	----------	-------

Meta 8: Planejamento para participação na Feira USP e as Profissões	CG, CCEx e LEE	2024+
---	----------------	-------

Finalmente, planejamos desenvolver vídeos e outros materiais institucionais que comuniquem os diferenciais da graduação da FEARP e, ainda, transmitir ao vivo no canal da FEARP no YouTube e em outras mídias sociais, os eventos realizados na unidade.

Meta 9: Divulgação de material institucional e eventos	CG e Comunicação	2024+
--	------------------	-------

As apresentações presenciais e os vídeos institucionais serão elaborados considerando os temas-chave para um aluno de ensino médio. Possíveis temas de interesse são: 1) as áreas de conhecimento que integram cada curso; 2) as oportunidades proporcionadas pelo curso (bolsas de permanência, atividades de pesquisa e inovação, realização de estágios e intercâmbio, participação em entidades estudantis e em ações voluntárias voltadas para a sociedade) e; 3) atuação no mercado de trabalho.

6.1.2 Fazê-los progredir

O processo de progressão dos nossos alunos tem início na própria Semana de Recepção dos Calouros, evento que tem o objetivo de recepcionar nossos alunos ingressantes e comunicar uma série de informações importantes para a ambientação deles. Essa ambientação envolve também ações, como a realização do curso de nivelamento de matemática introduzido em 2023. Dada a importância da Semana de Recepção dos Calouros, o planejamento e a realização da mesma constituem uma meta.

Meta 10: Planejamento e realização da Semana de Recepção dos Calouros	CG, CIP e LEE	2024+
---	---------------	-------

Como já mencionado, os cursos de graduação da FEARP foram recentemente reformulados, sendo oportuno, no momento, o acompanhamento e a avaliação dos novos programas com vistas à realização de ajustes pontuais. Nessa perspectiva, entendemos ser pertinente aprimorar o conjunto de indicadores usados para o acompanhamento desses cursos pelas respectivas CoCs, além da CG. São considerados indicadores que possam ser extraídos tanto dos sistemas corporativos da USP quanto de sistemas desenvolvidos pela própria FEARP, como o sistema de avaliação de disciplinas. A avaliação feita pelos empregadores dos estagiários também pode ser aprimorada e usada para construir indicadores de interesse.

Meta 11: Definir e analisar de forma integrada um conjunto de indicadores relativos aos cursos de graduação	CG	2024+
---	----	-------

Há vários anos, a FEARP usa um sistema próprio para realizar as avaliações das disciplinas de graduação, e um desafio enfrentado é o baixo percentual de respondentes, sendo uma meta natural a superação desse desafio. Uma possível estratégia é a adoção de recursos tecnológicos, como QR Code, de modo que em sala de aula os alunos possam acessar o questionário para respondê-lo imediatamente. Finalmente, é importante não limitar os mecanismos de *feedback* às avaliações das disciplinas de forma individual e, por isso, propõe-se que sejam coletadas informações dos alunos a respeito de toda experiência educacional deles na USP.

Meta 12: Aumentar a taxa de respondentes das avaliações de disciplinas	CG	2024+
--	----	-------

Meta 13: Desenvolver mecanismo para coletar a percepção dos discentes sobre a experiência educacional no curso realizado	CG	2024+
--	----	-------

Pelo exposto, fica evidente que a Meta 12 tem impactos na própria Meta 11. O mesmo vale para a Meta 13, uma vez que a partir desse novo mecanismo devem ser construídos novos indicadores a serem acompanhados ao longo do tempo.

A construção e a análise de indicadores permitirão a realização de intervenções, como o desenvolvimento de um programa de apoio aos professores recém-contratados.

Meta 14: Desenvolver programa de apoio aos novos docentes	CG	2025+
---	----	-------

Em segundo lugar, pretendemos promover o uso de metodologias ativas de ensino. A adoção de metodologias ativas de ensino está alinhada com a proposta do ES no que diz respeito ao uso dessa metodologia na temática de sustentabilidade.

Meta 15: Promover competências chaves voltadas para o desenvolvimento sustentável por meio de metodologias ativas de ensino	ES	2025+
---	----	-------

Em terceiro lugar, pretendemos realizar esforços adicionais de aproximação com profissionais do mercado de trabalho no contexto das próprias disciplinas dos cursos de graduação. Essa aproximação será apoiada pelo Escritório de Relações Institucionais e se dará especialmente por meio do desenvolvimento de parcerias com empresas-chave. Além disso, será dada continuidade à realização da SEFEARP, cujo objetivo é proporcionar aos alunos a oportunidade de interagir com profissionais de destaque no mercado. Queremos, ao mesmo tempo, estimular o desenvolvimento profissional sólido dos alunos e criar oportunidades para um contato mais intenso com o mercado e as suas práticas.

Meta 16: Promover a aproximação com profissionais de mercado ao longo das disciplinas de graduação	ERI	2024+
--	-----	-------

Meta 17: Realização da SEFEARP	CCEx e TEI	2024+
--------------------------------	------------	-------

Por meio do espaço Teias de Empreendedorismo e Inovação serão desenvolvidas Atividades Acadêmicas Complementares (AACs) com foco em empreendedorismo e inovação.

Meta 18: AACs de empreendedorismo e inovação	TEI	2024+
--	-----	-------

Um tema que atualmente tem sido amplamente discutido na USP é a curricularização das atividades de extensão realizadas pelos alunos de graduação. A atividade extensionista tem três ingredientes fundamentais: a participação ativa do corpo discente, a supervisão do corpo docente e o envolvimento da sociedade (público externo à USP). Para cumprir exigência legal, os cursos de graduação devem ter uma carga de atividades extensionistas equivalente a 10% da sua carga horária. Essa meta pode ser atingida basicamente de duas formas: 1) contabilizando as atividades extensionistas que já ocorrem e; 2) inserindo atividades extensionistas em disciplinas/atividades já existentes ou desenvolvendo novas disciplinas/atividades que possuem caráter extensionista. Considerando a exigência legal, estabelece-se a seguinte meta:

Meta 19: Atender às exigências legais quanto às atividades extensionistas nos cursos de graduação	CG e CCEEx	2024+
---	------------	-------

Daremos continuidade ao programa FEARP em Debate no qual são convidadas pessoas de renome e prestígio nas áreas de administração, contabilidade, economia e finanças para proferirem palestras para os alunos de graduação. Além do próprio conhecimento absorvido no evento, acreditamos que essas são oportunidades que motivam os alunos.

Meta 20: Realização do programa FEARP em Debate	CG	2024+
---	----	-------

Finalmente, pretendemos expandir o programa #tamojunto para compreender todo o ciclo de vida dos graduandos da FEARP, por meio das seguintes etapas:

1. Ambientação: voltada para alunos do primeiro semestre, incluindo cursos de nivelamento, adaptação à vida universitária, atuação nas entidades estudantis, além da possibilidade de atendimento junto à CIP que se estende ao longo de todo o curso;

2. Oportunidades: voltada para alunos a partir do segundo semestre para comunicar as diferentes oportunidades existentes como bolsas PUB, iniciação científica, atuação nos grupos de pesquisa, intercâmbios etc.;
3. Carreira: voltada para alunos a partir do terceiro ano, envolvendo ciclo de palestras sobre o mercado de trabalho e a atuação profissional, proferidas especialmente por egressos da FEARP.

Meta 21: Expansão do programa #tamojunto	CG, CIP, ERI e LEE	2024+
--	-----------------------	-------

6.1.3 Contribuição para a sociedade

Para aprimorar os indicadores relativos ao desempenho dos discentes, será revisada a avaliação padronizada dos alunos que realizam estágios a partir do quarto ano do curso de graduação. Essa avaliação será respondida pelo responsável direto do aluno na empresa na qual ele realiza o estágio.

Meta 22: Aprimoramento da avaliação dos alunos em estágio	CG	2024+
---	----	-------

Necessita-se da aproximação dos egressos via ERI. Para tanto, serão alocados recursos na identificação e no contato com os egressos, de modo que eles possam se aproximar da FEARP com vistas, inclusive, a contribuírem com o projeto #tamojunto e a SEFEARP.

Meta 23: Acompanhamento dos egressos da graduação	ERI	2024+
---	-----	-------

6.2 Pós-Graduação: Programas de Mestrado e de Doutorado

Como no caso da graduação, entendemos ser necessário um envolvimento ativo dos gestores dos programas de pós-graduação na realização de esforços em conjunto com os servidores técnico-administrativos, para melhoria dos processos relativos a esses programas. No caso de implementação de soluções que envolvam automação de atividades de rotina, a STI deve estar ciente e apoiar essas soluções.

Meta 24: Melhoria contínua de processos	CPG	2024+
---	-----	-------

6.2.1 Atrair Talentos

A pós-graduação tem características distintas da graduação. Em geral, os pós-graduandos recebem bolsas de estudo, o que viabiliza a participação nos programas de diversos alunos de outros estados. Nesse sentido, os potenciais alunos de pós-graduação estão mais dispersos, o que dificulta a realização de eventos presenciais para atraí-los. Nesse caso, a estratégia se concentrará na divulgação de vídeos institucionais com os diferenciais de cada programa, além dos resultados em termos de pesquisa e colocação no mercado de trabalho.

Meta 25: Divulgação dos nossos programas de pós-graduação por meio de vídeos institucionais	CPG e Comunicação	2024+
---	-------------------	-------

Como forma de comunicar as expertises e atrair potenciais alunos, pretendemos também dar destaque às realizações dos grupos de pesquisa da unidade.

Meta 26: Divulgação das principais realização dos grupos de pesquisa	CPqI e Comunicação	2024+
--	--------------------	-------

Por fim, pretendemos também ampliar as fontes de financiamento, por meio de parcerias com outras organizações. Já contamos com bolsas de mestrado financiadas por empresas privadas e queremos expandir esse tipo de financiamento. Além disso, o financiamento dos alunos pode se dar por meio da participação em projetos da própria Fundace.

Meta 27: Ampliação das fontes de financiamento dos discentes	D, CPG e Fundace	2024+
--	------------------	-------

6.2.2 Fazê-los progredir

Como no caso dos cursos de graduação, será definido um conjunto de indicadores que serão analisados de forma integrada com vista a apoiar a gestão dos programas. Em particular, é importante ter um conjunto de indicadores semelhantes aos da avaliação realizada pela Capes.

Meta 28: Definir e analisar de forma integrada um conjunto de indicadores relativos aos cursos de pós-graduação	CPG	2024+
---	-----	-------

Além disso, almejamos dar continuidade às avaliações por disciplinas, mas, também, desenvolver um mecanismo de coleta das percepções dos discentes sobre a experiência educacional deles como um todo. Isso é especialmente importante na Pós-Graduação uma vez que certas disciplinas, como as optativas, costumam ter poucos alunos, o que pode inibir as manifestações deles nas avaliações de disciplinas.

Meta 29: Desenvolver mecanismo para coletar a percepção do discentes sobre a experiência educacional na pós-graduação	CPG	2024+
---	-----	-------

Queremos desenvolver um programa de inverno com minicursos lecionados por professores externos, potencializando a formação do corpo discente. Com o envolvimento de professores de escolas de outros países, esperamos ainda ampliar a internacionalização da FEARP bem como melhorar a colocação dos alunos em programas de doutorado no exterior.

Meta 30: Realização do programa de inverno	CPG e D	2025+
--	---------	-------

6.2.3 Contribuição para a sociedade

Como no caso da graduação, planejamos aproximar dos egressos da pós-graduação via ERI. Para tanto, pretendemos alocar recursos na identificação e no contato com tais egressos, de modo que possamos acompanhar a carreira desses ex-alunos e, ao mesmo tempo, esses possam ser acionados para apoiarem atividades diversas da FEARP como a SEFEARP e o programa #tamojunto.

Meta 31: Acompanhamento dos egressos da pós-graduação	ERI	2024+
---	-----	-------

6.3 Programa de Pós-Doutorado

6.3.1 Atraí-los

A atração de interessados nos programas de pós-doutorado da FEARP é semelhante à atração de alunos de mestrado e de doutorado, sendo alcançada por meio da divulgação de

vídeos institucionais que comunicam os diferenciais da unidade. Pode-se, adicionalmente, contar com o relato, a ser divulgado, de egressos desse programa.

Meta 32: Coleta de relatos de egressos a serem disponibilizados em nosso site	CPqI e Comunicação	2024+
---	--------------------	-------

6.3.2 Fazê-los progredir

Almejamos enriquecer a experiência dos participantes dos programas de pós-doutorado de duas formas: 1) maior envolvimento em programas regulares de seminário de cada departamento e; 2) experiência de docência por meio de minicursos em suas áreas de expertise que sejam voltados para alunos de pós-graduação (mestrado e/ou doutorado) ou para alunos de graduação, neste caso, idealmente válidos como AACs.

Meta 33: Participação em programas regulares de seminários	CPqI	2024+
--	------	-------

Meta 34: Apresentação de minicursos e eventos similares	CPqI	2024+
---	------	-------

6.3.3 Contribuição para a sociedade

Aos participantes do programa de pós-doutorado será disponibilizada a oportunidade de fazer parte do nosso banco de dados de modo que eles mantenham contato com a FEARP e possam ser acionados para apoiarem atividades diversas como a SEFEARP e o programa #tamojunto.

Meta 35: Oportunidade colaborarem com as atividades da FEARP	ERI	2024+
--	-----	-------

6.4 Intercambistas

Recebemos anualmente intercambistas de instituições parceiras e, como nos demais casos, queremos ampliar a capacidade de atração desses estudantes. Para tanto, são definidas duas metas. A primeira refere-se ao trabalho da CRInt junto aos departamentos para o aumento da oferta de disciplinas em inglês. A segunda refere-se à atuação da CRInt para que a unidade tenha mais escolas parceiras no *Summer School*.

Meta 36: Consolidação de oferta anual de pelo menos duas disciplinas ministradas em inglês em cada curso de graduação	CRInt	2025+
---	-------	-------

Meta 37: Consolidação de oferta anual de pelo menos uma disciplina ministrada em inglês em cada curso de pós-graduação	CRInt	2025+
--	-------	-------

Meta 38: Consolidar a realização anual do <i>Summer Course</i> com no mínimo 12 alunos	CRInt	2024+
--	-------	-------

As ações de aprimoramento dos cursos de graduação e pós-graduação já beneficiam os alunos intercambistas, fazendo-os progredir e, portanto, ampliando a capacidade deles de impactarem a sociedade.

6.5 Extensão

A FEARP possui milhares de alunos em cursos de extensão, especialmente em cursos de MBA presenciais e à distância. A gestão administrativa e financeira desses cursos é realizada pela Fundace, ao passo que a gestão acadêmica dos cursos é realizada sempre por professores ativos da FEARP que ocupam as posições de coordenadores e vice-coordenadores dos cursos de extensão.

Com o objetivo de apoiar de forma mais presente tais cursos, propomos a realização de reuniões semestrais entre as diretorias da FEARP e da Fundace, além das Assistências Acadêmica e Financeira da FEARP, com vistas ao exame dos principais indicadores acadêmicos¹ e financeiros² desses cursos. Por meio dessa iniciativa, esperamos identificar oportunidades de melhoria e construir em conjunto uma política de abertura de cursos de extensão.

¹ Indicadores como número de ingressantes e concluintes em cada curso.

² Indicadores como receita, custos, saldo e número de inadimplentes.

Meta 39: Realização de reuniões semestrais com apresentação do desempenho dos cursos de extensão	D, CCEEx, ATAc, ATFIN e Fundace	2024+
--	--	-------

Meta 40: Desenvolvimento de uma política de oferta de cursos de extensão	D, CCEEx e Fundace	2025+
--	-----------------------	-------

Por fim, desejamos também nos aproximar dos egressos dos nossos cursos de extensão.

Meta 41: Oportunidade de ingresso no banco de dados de egressos que colaboraram com as atividades da FEARP	ERI	2024+
--	-----	-------

6. Geração de Conhecimento

A geração de conhecimento é o propósito central da pesquisa. Quando bem-sucedida, essa geração promove impactos na própria academia e, ao longo do tempo, na sociedade. E, o conhecimento acumulado, contribui para a tomada de decisões seja na esfera pública ou privada o que evidencia a importância da ciência e educação.

A pesquisa tem papel fundamental no reconhecimento da FEARP pela sociedade. Pesquisadores bem-sucedidos são reconhecidos pelos seus pares e contribuem para a avaliação positiva especialmente dos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Além disso, a imersão em pesquisa faz parte da formação do nosso corpo discente, especialmente nos programas de pós-graduação *stricto sensu*. Finalmente, pesquisadores reconhecidos em suas áreas de atuação têm maior potencial para impactar o debate sobre políticas públicas, contribuindo, inclusive, para que a sociedade reconheça nossas expertises.

Várias das metas já apresentadas, notadamente as relativas à formação de nossos mestrandos e doutorandos e à promoção de nossos grupos de pesquisa, têm potencial para alavancar a geração de conhecimento da FEARP. Ainda assim, propomos metas adicionais relacionadas principalmente a investimentos em recursos tecnológicos relativos à capacidade de armazenamento e processamento de dados que fomentem a pesquisa.

Meta 42: Ampliação dos recursos tecnológicos voltados para pesquisa	D e STI	2024+
---	---------	-------

Pretendemos promover o ambiente de pesquisa, apoiando um programa de seminários regulares de pesquisa de cada departamento, nos quais, inclusive, alunos de mestrado e doutorado, além de pós-doutorandos possam apresentar suas pesquisas, em conformidade com a Meta 33.

Meta 43: Realização de um programa regular de seminários de pesquisa por departamento	Chefes de Departamento	2024+
---	------------------------	-------

Por fim, será implantado um prêmio de pesquisa da Diretoria da FEARP para reconhecer, anualmente, as mais relevantes publicações científicas de cada departamento.

Meta 44: Prêmio de pesquisa da Diretoria	D	2024+
--	---	-------

7. Demandas diversas da sociedade

Com o apoio da Fundace, os docentes têm atendido demandas diversas da sociedade relativas às áreas de administração, contabilidade, economia e finanças, o que se dá por meio do ensino em cursos de extensão, como já exposto, e por meio de consultorias.

As metas relativas aos cursos de extensão já foram propostas, restando apresentar como serão empreendidos esforços conjuntos com a Fundace para serem divulgadas as áreas principais de atuação dessa fundação em termos de consultorias. Essa divulgação torna nossas áreas de expertise conhecidas, nos colocando à disposição para contribuir com a sociedade. Além da divulgação nas mídias – veículos especializados e mídias sociais –, podemos organizar eventos conjuntos da FEARP e da Fundace de modo a promover nossas áreas de atuação mais expressivas.

Meta 45: Divulgação das principais áreas de atuação da Fundace	D, Fundace e Comunicação	2024+
--	--------------------------	-------

8. Ações transversais

Nesta seção, são apresentadas metas cuja transversalidade é a característica principal. Isso inclui ações da CIP, CPqI, CCEx, ES, ERI e TEI, cuja temática envolve nossa comunidade – docentes, servidores técnico-administrativos e discentes – de modo mais geral e, por vezes, alcança o público externo.

Diante desse cenário, o ES tem como meta realizar eventos para disseminação da responsabilidade social corporativa e sustentabilidade nas organizações, em ações transversais voltadas para alunos de graduação e de pós-graduação dos cursos da FEARP. Como exemplo desse tipo de evento, podemos citar o PRME Day.

Meta 46: Realização de eventos disseminação da responsabilidade social corporativa e sustentabilidade nas organizações	ES	2024+
--	----	-------

Com a liderança da CPqI e do TEI, realizaremos atividades que promoverão a cultura do empreendedorismo e a inovação no *Campus* de Ribeirão Preto a partir da FEARP. Essas envolverão parcerias com atores como Supera Parque, AUSPin e Inova.

Meta 47: Realização de atividades para promoção do empreendedorismo e da inovação	CPqI e TEI	2024+
---	------------	-------

O ERI terá, além das metas já descritas, o papel de promover a aproximação da FEARP com a sociedade por meio de atividades adicionais. Essa aproximação com a sociedade envolve não somente a aproximação com mundo corporativo e com os egressos, mas, também, com governos e organizações do terceiro setor.

Meta 48: Realização de atividades que aproximem a FEARP da sociedade	ERI	2024+
--	-----	-------

Para promover ações extensionistas será desenvolvida uma cartilha que descreve, por exemplo, as etapas a serem percorridas para ofertar cursos de extensão, incluindo cursos de

difusão. Além disso, esforços serão envidados para desenvolvimento de ferramentas para documentar as ações extensionistas promovidas pela FEARP.

Meta 49: Elaboração da cartilha relativa à oferta de cursos de extensão	CCEEx	2024
---	-------	------

Meta 50: Elaboração de ferramentas para documentar as atividades extensionistas	CCEEx	2025+
---	-------	-------

O papel fundamental da Comissão de Inclusão e Pertencimento (CIP) é acolher as diversidades e contribuir para a promoção do bem-estar da comunidade, buscando garantir oportunidades e criar condições para que alunos, servidores e docentes desfrutem da melhor forma de experiência acadêmica e profissional na USP, contribuindo assim para a excelência da FEARP. Tendo em vista que os temas abordados pela CIP são abrangentes e transversais aos diferentes públicos da FEARP, as metas que envolvem a referida comissão já foram apresentadas anteriormente.

No entanto, dentre os propósitos estabelecidos para as áreas definidas pela Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento, a CIP pretende trabalhar com metas adicionais àquelas já mencionadas.

No eixo Mulheres, Relações Étnico-Raciais e Diversidades pretende-se: promover o letramento e espaços de escuta para pessoas negras; incentivar a valorização de autores, pesquisadores e profissionais negros, transversalmente no ensino e pesquisa de graduação e pós-graduação; incentivar a presença de pessoas negras em bancas, eventos e ações institucionais, iniciando um banco de dados para acompanhamento, além de incentivar a presença de mulheres e outras minorias de gênero em bancas, eventos e ações institucionais, iniciando um banco de dados para acompanhamento e; mapear a participação de mulheres na FEARP em cargos de gestão, bancas de mestrado e doutorado, concursos e eventos recentes.

Meta 51: Promover letramento e espaços de escuta para pessoas negras	CIP	2024+
--	-----	-------

Meta 52: Aumentar a presença de pessoas negras em bancas, eventos e ações institucionais e criar um banco de dados para acompanhamento	CIP	2024+
--	-----	-------

Meta 53: Treinamento de sensibilização para o tema das diversidades na perspectiva da dignidade humana	CIP	2024+
--	-----	-------

Com relação ao eixo Saúde Mental e Bem-estar Social, pretende-se participar definir a política de acessibilidade da FEARP, bem como apoiar estudantes em com necessidades específicas ou problemas de saúde mental ao longo de seus cursos, contribuindo para melhorar seu desempenho acadêmico e paralelamente diminuir a evasão.

Meta 54: Definir a política de acessibilidade da FEARP	CIP, CG, CPG	2024+
--	-----------------	-------

No eixo de Formação e Vida Profissional, intenciona promover para os funcionários ações que levem a melhoria do ambiente organizacional. Para os docentes, haverá a promoção de um canal de acolhimento e de ações e identificação de pautas de interesse

Meta 55: Promover a melhoria do ambiente organizacional por meio da criação de políticas de integração	CIP	2024+
--	-----	-------

Meta 56: Promover um canal de acolhimento e ações de identificação de pautas de interesse dos docentes	CIP	2024+
--	-----	-------

Meta 57: Promover ações e eventos sobre gestão de conflitos, combate ao assédio moral em datas representativas	CIP	2024+
--	-----	-------

9. Gestão

A gestão da Diretoria na FEARP envolve dois aspectos. Primeiro, o relacionamento com os demais gestores docentes da escola que são responsáveis pelas metas anteriormente apresentadas. Segundo, o relacionamento com os servidores técnico-administrativos que ocupam posição de liderança em suas áreas de modo que sejam identificadas ações necessárias para o bom funcionamento da FEARP, o que inclui a própria implementação deste projeto acadêmico.

Quanto ao Projeto Acadêmico da unidade, é importante destacar que ele norteia o projeto acadêmico do departamento que, por sua vez, orienta o projeto acadêmico docente.

9.1 Implementação do Projeto Acadêmico da unidade

Com vistas a implementar este Projeto Acadêmico, a Diretoria continuará a adotar um processo de planejamento anual junto às comissões estatutárias e regimentais, escritórios de relações institucionais e de sustentabilidade, Teias Empreendedorismo e Inovação. Cada uma dessas áreas deve fazer, ao final de cada ano, um planejamento detalhado das ações que serão colocadas em prática no ano seguinte, justamente para alcançar a metas de sua responsabilidade no Projeto Acadêmico da FEARP.³ Esse planejamento gera uma demanda de recursos avaliada pelo CTA, de modo que ao início de cada ano sejam alocados recursos para essas áreas da FEARP. Tal iniciativa visa a trazer previsibilidade e dar protagonismo e autonomia aos diversos gestores da FEARP. Realizado esse planejamento a cada ano, ocorrerão reuniões bimestrais com a Vice-Diretoria que acompanhará a implementação do Projeto Acadêmico da unidade.

Meta 58: Elaboração de planejamento anual pelos presidentes de comissão, gestores dos escritórios e do Teias	CG, CPG, CPqI, CCEx, CIP, CRInt, ES, ERI e TEI	2023+
--	--	-------

³ Além de detalhar as ações relativas a cada meta, no planejamento anual poderão ser estabelecidos indicadores a serem monitorados com vistas à avaliação da realização da meta.

Meta 59: Realização de duas reuniões por semestre com os presidentes de comissão, gestores dos escritórios e do Teias para acompanhamento do planejamento anual	VD	2024+
---	----	-------

Dada a limitação de recursos humanos com a redução do quadro de servidores técnico-administrativos, é imperativo aprimorar a gestão e, quando possível, adotar ferramentas que automatizam tarefas rotineiras. Nesse sentido, a Diretoria trabalha em parceria com a Assistência Acadêmica, Assistência Administrativa, Assistência Financeira, Assistência de Gestão Estratégica, STI e Comunicação na elaboração, ao final de cada ano, de um planejamento para o ano subsequente. Esse planejamento operacional visa justamente a criar condições para que as atividades da FEARP transcorram de maneira mais eficiente. Isso inclui a execução do próprio Projeto Acadêmico da FEARP, além de ações necessárias para atender às exigências da Nova Lei de Licitações, que demanda o planejamento dos gastos e investimentos futuros com considerável antecedência. Assim, será dado continuidade a esse planejamento anual e serão realizadas reuniões mensais para acompanhar a implementação do planejamento acordado anualmente com os servidores técnico-administrativos que ocupam posição de liderança.

Meta 60: Elaboração do planejamento anual em parceira com as Assistências, STI e Comunicação	D	2023+
--	---	-------

Meta 61: Realização de reuniões mensais com as Assistências, STI, Comunicação e Secretárias de Departamento para acompanhamento do planejamento anual	D	2024+
---	---	-------

É importante destacar que esse planejamento anual trata inclusive da alocação dos recursos geridos pela Diretoria da FEARP, o que inclui, por exemplo, investimento em treinamento dos servidores técnico-administrativos, aquisição de equipamentos diversos, além da realização de reformas e manutenções. E, o que se espera, é que os representantes de cada área da FEARP apresentem, por ocasião da elaboração do planejamento anual, as demandas específicas dos servidores técnico-administrativos sob sua liderança.

10. Indicadores relativos às metas

Nesta seção são apresentados os indicadores relativos às metas 1 a 61.

Quadro de Indicadores para as Metas 1 a 20

Meta	Indicadores
1	Missão e visão revisadas.
2	Conclusão do processo de elaboração dos valores.
3	Número de processos revisados.
4	Número de alunos que nos visitam. Número de instituições que nos visitam.
5	Número de eventos realizados.
6	Número de eventos realizados.
7	Número de docentes e discentes participantes da Feira de profissões.
8	Conclusão do planejamento.
9	Quantitativo de divulgações realizadas.
10	Conclusão do planejamento. Realização da Semana de Recepção dos Calouros.
11	Conclusão do processo de definição dos indicadores. Realização da análise dos indicadores relativos aos cursos de graduação.
12	Aumento percentual na taxa de respondentes.
13	Conclusão do desenvolvimento do mecanismo e implementação do mesmo.
14	Conclusão do desenvolvimento do programa e implementação do mesmo.
15	Número de competências desenvolvidas.
16	Número de participações de profissionais de mercado semestralmente em disciplinas de graduação.
17	Realização da SEFEARP.
18	Número de AACs de empreendedorismo e inovação realizadas anualmente.
19	Número de AEXs oferecidas por semestre. Número total de vagas nas AEXs oferecidas por semestre.
20	Número de palestras ocorridas por semestre. Número de alunos que participaram do evento.

Quadro de Indicadores para as Metas 21 a 40

Meta	Indicadores
21	Conclusão da expansão. Número de participantes: total de novos inscritos e crescimento percentual de um período para outro.
22	Processo de avaliação desenvolvido.
23	Percentual de egressos da graduação com dados de contato e informações profissionais atualizadas no banco de dados.
24	Número de processos revisados.
25	Número de vídeos institucionais produzidos e divulgados.
26	Implementação dessa divulgação em nosso site.
27	Valor adicional oriundo das novas fontes de financiamento identificadas.
28	Conclusão do processo de definição dos indicadores. Realização da análise dos indicadores relativos aos cursos de pós-graduação.
29	Conclusão do desenvolvimento e implementação do mecanismo.
30	Realização do programa proposto. Número de docentes ministrando disciplinas. Número de alunos participantes
31	Percentual de egressos da pós-graduação com dados de contato e informações profissionais atualizadas no banco de dados.
32	Número de relatos coletados e disponibilizados em nosso site.
33	Número de participações realizadas.
34	Número de minicursos apresentados por ano.
35	Número de egressos que colaboram com atividades específicas da FEA-RP.
36	Número de disciplinas ofertadas em inglês por ano.
37	Número de disciplinas ofertadas em inglês por ano.
38	Número de alunos no Summer por ano.
39	Número de reuniões realizadas por semestre.
40	Aprovação nas devidas instâncias de uma política de oferta de cursos de extensão.

Quadro de Indicadores para as Metas 41 a 61

Meta	Indicadores
41	Número de inserções no banco de dados de egressos.
42	Investimento financeiro em novos recursos tecnológicos voltados para pesquisa.
43	Número de seminários apresentados por departamento por ano.
44	Prêmio de pesquisa instituído.
45	Quantitativo de divulgações feitas.
46	Número de eventos realizados por ano.
47	Número de atividades realizadas por ano.
48	Número de atividades realizadas por ano.
49	Aprovação da cartilha proposta nas devidas instâncias.
50	Número de ferramentas elaboradas.
51	Número de eventos realizados por ano.
52	Percentual anual de pessoas negras, mulheres e outras minorias de gênero em bancas de mestrado e doutorado. Percentual anual de pessoas negras, mulheres e outras minorias de gênero em bancas de concursos da FEARP. Percentual anual de pessoas negras, mulheres e outras minorias de gênero entre os palestrantes e organizadores de eventos institucionais da FEARP.
53	Quantidade de treinamentos realizados. Público alcançado. Avaliação pós-evento.
54	Política de acessibilidade definida e amplamente divulgada.
55	Número de eventos realizados por ano.
56	Criação do canal proposto. Número de ações desenvolvidas.
57	Quantidade de ações e eventos realizados
58	Conclusão dos planejamentos em cada ano.
59	Número de reuniões realizadas por ano.
60	Conclusão dos planejamentos em cada ano.
61	Número de reuniões realizadas por ano.

11. Composição e Perfil do Corpo Docente

Esta seção apresenta tanto a composição quanto o perfil do corpo docente da FEARP. Consideramos que o perfil docente depende de dois fatores: o nível da carreira e as escolhas dos docentes quanto aos seus eixos prioritários de atuação. Este segundo fator é fundamental para que as prioridades escolhidas pelos docentes não sejam inócuas.

11.1 Composição do Corpo Docente

Em virtude dos objetivos traçados neste Projeto Acadêmico e do processo de recuperação do nosso quadro docente em relação aos números de 2014, a FEARP demanda, essencialmente, docentes em regime de dedicação integral à USP, vocacionados para ensino e pesquisa. Resulta disso a seguinte distribuição dos docentes no longo prazo:

- 95% do corpo docente enquadrado no Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa (RDIDP).
- 5% do corpo docente enquadrado no Regime de Turno Completo (RTC).

Essa demanda por docentes em RTC deve-se ao interesse dos departamentos de Administração e de Contabilidade possuir certo número de professores que atuam de forma mais próxima ao mercado.

11.2 Perfil do Corpo Docente

A carreira dos professores na USP é organizada da seguinte forma:

1. **Professor Doutor 1** – nível inicial da trajetória docente na USP;
2. **Professor Doutor 2** – nível alcançado por meio do processo de progressão horizontal, disponível para docentes no cargo de Professor Doutor 1;
3. **Professor Associado 1** – nível obtido mediante aprovação no Concurso de Livre Docência, caracterizando uma progressão vertical na carreira;
4. **Professor Associado 2** – nível alcançado por meio do processo de progressão horizontal, disponível para docentes no cargo de Professor Associado 1;
5. **Professor Associado 3** – nível atingido por meio do processo de progressão horizontal, disponível para docentes no cargo de Professor Associado 1 ou 2;
6. **Professor Titular** – nível máximo na carreira docente, obtido por meio do Concurso de Professor Titular, caracterizando uma progressão vertical.

No caso das progressões horizontais, essas ocorrem quando o processo de progressão é implementado pela Universidade, não sendo, portanto, dependente unicamente do desempenho dos docentes. Em relação à Livre-Docência, semestralmente os professores doutores têm a oportunidade de participar desse concurso, desde que atendam às exigências do respectivo edital e se considerem preparados para a realização do certame. É importante dizer que nesse caso não há concorrência com outros candidatos. Quanto ao concurso de Professor Titular, ele ocorre quando a Unidade recebe pelo menos um cargo de Professor Titular, havendo geralmente concorrência, uma vez que tipicamente há mais candidatos inscritos do que o número de vagas. Neste sentido, um professor apto para alcançar o cargo de Professor Titular pode não obter êxito, ainda que tenha sido habilitado no concurso. Por essas razões, é fundamental estabelecer princípios que orientem os docentes em relação à evolução na carreira, definindo, com o detalhamento possível, o que se espera dos docentes em cada etapa. Ao fazer isso, é importante levar em conta os parâmetros que norteiam o próprio Projeto Acadêmico Docente, estruturado com base nos eixos de Ensino, Pesquisa, Cultura e Extensão e Gestão, sendo permitido a cada docente escolher seus eixos prioritários. No caso da FEARP, cada docente deve selecionar pelo menos dois eixos como prioritários.

Considerando este contexto discutimos, inicialmente, o desempenho mínimo esperado dos docentes. Em seguida, discutimos o que seria um desempenho de destaque em cada eixo de atuação. Finalmente, apresentamos propriamente o perfil docente para cada etapa da carreira.

11.2.1 Desempenho mínimo por eixo de atuação

Tratamos nesta seção do desempenho mínimo esperado dos docentes, considerando cada eixo de atuação e o seu regime de trabalho.

Como a quase totalidade dos docentes da FEARP atua no Regime de Dedicação Integral à Docência e à Pesquisa (RDIDP), espera-se que todos apresentem um certo desempenho nos eixos de Ensino e de Pesquisa, independentemente de eles serem escolhidos como prioritários. Isso significa que os eixos de Ensino e de Pesquisa sempre ocuparão parte das horas de trabalho de todos os docentes em RDIDP, em complemento à sua atuação em Gestão e Cultura e Extensão. Os professores em Regime de Turno Completo (RTC) devem

ter desempenho mínimo nos eixos de Ensino e de Pesquisa. Já os professores em Regime de Turno Parcial (RTP) devem ter desempenho mínimo no eixo de Ensino.

Assim, quanto ao Ensino, todos os docentes devem atuar ministrando as disciplinas que lhes forem atribuídas pelo Conselho de Departamento. Ao computar a carga didática dos professores, deverão ser consideradas todas as disciplinas lecionadas, incluindo as Atividades Extensionistas (AEXs) e as disciplinas relativas a trabalhos de conclusão de curso, que visam coordenar e registrar o desempenho de alunos nesses trabalhos. No entanto, o Conselho deverá designar a cada docente, no mínimo, duas disciplinas de 60 horas (ou mais disciplinas com carga horária equivalente) por ano que não sejam relativas a trabalhos de conclusão de curso e que não sejam AEXs. Finalmente, os docentes que assumem funções que lhes desobrigam de cumprir carga de ensino, como a Diretoria da Unidade, podem, ainda assim, contribuir na carga didática, mas não têm essa obrigação. O requisito de cumprir a carga didática alocada pelo Departamento, com a restrição explicada acima, aliado ao compromisso do docente com o ensino de excelência, definem o desempenho mínimo de cada professor no eixo de Ensino.

O desempenho mínimo no eixo de Pesquisa consiste em publicar, com certa frequência, artigos, capítulos de livros ou livros acadêmicos, ficando a cargo de cada Departamento definir essa frequência com base em práticas da sua área de conhecimento. Afinal, é amplamente reconhecido que existem variações no volume e nas características das publicações nas diferentes áreas de atuação dos Departamentos da FEARP.

Quanto ao eixo de Cultura e Extensão, embora seja desejável o envolvimento generalizado dos docentes, entendemos que não deve ser definido um desempenho mínimo. As razões para isso são diversas. Reconhecemos que a área de pesquisa do professor pode, ou não, potencializar sua atuação em Cultura e Extensão. Além disso, espera-se que o Professor Doutor, especialmente aquele em estágio probatório, concentre seu foco na docência e na pesquisa.

A consolidação da docência e da pesquisa abre espaço para futuras contribuições no eixo de Cultura e Extensão, que passam a ocorrer de forma natural. Por exemplo, um docente que se consolida no ensino terá amplas condições de ofertar AEXs. Um docente que se consolida como pesquisador de destaque passa a ser reconhecido pelos pares, o que lhe proporciona oportunidades de atuar em associações, no corpo editorial de revistas científicas e em comissões científicas de congressos das áreas de administração,

contabilidade, economia e finanças. Além disso, professores renomados têm a oportunidade de impactar a formulação de políticas públicas, atuando, por exemplo, em equipes de transição de governos locais ou em órgãos reguladores.

Considerando tudo isso, estabelecemos que não há um desempenho mínimo na dimensão de Cultura e Extensão, e recomendamos que os enquadrados como Professor Doutor 1 e 2 devem consolidar-se como docentes e pesquisadores antes de investirem de forma sistemática no eixo de Cultura e Extensão.

Quanto ao eixo de Gestão, por razões semelhantes, não estabelecemos um desempenho mínimo. Contudo, como a FEARP é uma unidade de porte médio, mas com vários colegiados, além do ERI, do ES e do TEI, reconhecemos que a gestão tem sido feita por docentes em diferentes níveis da carreira. Isso ocorre também devido ao número relativamente limitado de professores titulares em certos departamentos e à própria composição dos colegiados, que inclui representantes de todas as categorias docentes. Há, no entanto, um esforço para reduzir a participação de professores doutores, especialmente aqueles em estágio probatório, nas funções de gestão. Assim, os candidatos naturais para representar essa categoria nos colegiados da Unidade são os professores doutores que já foram aprovados no estágio probatório, especialmente os enquadrados como Professor Doutor 2.

Finalmente, é esperada uma atuação mais intensa por parte dos professores Associados e titulares no eixo de Gestão. De fato, espera-se que os professores Associados adquiram experiência em gestão antes de se tornarem professores Titulares. Esta visão do maior engajamento de professores Associados e Titulares na gestão impacta os critérios de evolução na carreira, como ficará evidente.

Em suma, pensando na totalidade dos professores, estabelecemos desempenho mínimo nos eixos de Ensino e de Pesquisa, mas não nos demais. Naturalmente, o desempenho mínimo é necessário, mas não é suficiente para a evolução na carreira. Passamos, então, a discutir o que caracterizaria um desempenho de destaque em cada eixo de atuação docente.

11.2.2 Desempenho de destaque por eixo de atuação

Apresentamos nesta Seção, para cada um dos quatro eixos de atuação dos docentes, as atividades e os resultados a serem atingidas para que o docente tenha uma atuação considerada de destaque.

Os professores que, por ocasião do Projeto Acadêmico Docente, escolherem o eixo de Ensino como prioritário devem necessariamente alcançar destaques apresentados no Quadro 1 para que sejam considerados bem-sucedidos. O Quadro 1 também apresenta os indicadores relativos a cada destaque.

Quadro 1 – Eixo de Ensino	
Atividades e Resultados de Destaque	Indicadores
Lecionar mais do que 8 horas/aula por semana.	Número de semestres nos quais este destaque foi atingido no período sob análise.
Lecionar disciplinas em língua estrangeira.	Número de disciplinas lecionadas em língua estrangeira no período sob análise.
Publicar livros ou capítulos de livros didáticos.	Número dessas publicações no período sob análise, considerando reedições.
Publicar artigos sobre a temática de ensino.	Número dessas publicações no período sob análise.
Estar acima do percentil 50 na avaliação de disciplinas de graduação e/ou de pós-graduação por departamento.	Número de semestres nos quais este destaque foi atingido no período sob análise.

O propósito desses quesitos é avaliar se o professor é uma referência em ensino na Escola, sendo bem avaliado pelo corpo discente, ou uma referência na comunidade acadêmica, com publicações nessa temática. Também consideramos a margem extensiva, com base no volume de horas-aula semanais, e a contribuição para a internacionalização da Unidade por meio de aulas ministradas em língua estrangeira.

Todos esses quesitos geram indicadores claros, e cabe a cada Departamento definir, dadas às suas especificidades e necessidades, quantos destaques são esperados de um docente que prioriza o eixo de Ensino. Inclusive, isso deve ser feito pelo Departamento para cada um dos quatro eixos de atuação na Universidade. Esclarecemos, ainda, que os departamentos não estão limitados a considerar apenas as atividades e os resultados apresentados no Quadro 1 para medir a contribuição do docente no eixo de Ensino; no entanto, para ser considerado bem-sucedido, o professor deve necessariamente alcançar as atividades e os

resultados de destaque listados no Quadro 1. Esta consideração se aplica aos demais eixos de atuação dos docentes, expostos abaixo.

Os professores que escolherem o eixo de Pesquisa como um eixo prioritário em seu projeto acadêmico devem necessariamente alcançar destaques apresentados no Quadro 2 para que sejam considerados bem-sucedidos. O Quadro 2 também apresenta os indicadores relativos a cada destaque.

Quadro 2 – Eixo de Pesquisa	
Atividades e Resultados de Destaque	Indicadores
Atingir os resultados de pesquisa necessários para fazer parte de um dos programas de pós-graduação da FEARP, ou de outro programa da USP com no mínimo nota igual a 5.	Averigar se o docente alcançou tal destaque no período sob análise.
Atingir o desempenho em pesquisa necessário para obter bolsa de produtividade do CNPq ou outras formas de fomento de pesquisa relevantes.	Averigar se o docente recebeu bolsa de produtividade do CNPq no período sob análise. Outras verbas de pesquisa recebidas no período sob análise.
Receber prêmios e distinções por suas contribuições acadêmicas.	Número prêmios e distinções acadêmicas recebidas no período sob análise.
Publicar em periódicos internacionais de alto prestígio.	Número de artigos publicados em periódicos com nota maior ou igual a 3 na versão mais recente do <i>ranking</i> ABS (Association of Business Schools) no período sob análise.

O primeiro resultado – ser capaz de se credenciar nos programas de pós-graduação da Unidade – demonstra reconhecimento interno, enquanto os demais resultados evidenciam reconhecimento externo. A última atividade de destaque baseia-se em um *ranking* internacional de Escolas de Negócios que é atualizado periodicamente. Este *ranking* é

largamente utilizado na área de negócios e, do nosso ponto de vista, ele é exógeno, o que é um atributo muito importante.

Os professores que escolherem o eixo de Cultura e Extensão como prioritário devem necessariamente alcançar destaques apresentados no Quadro 3 para que sejam considerados bem-sucedidos. O Quadro 3 também apresenta os indicadores relativos a cada destaque.

Quadro 3 – Eixo de Cultura e Extensão	
Atividades e Resultados de Destaque	Indicadores
Oferecer AEXs.	Número de AEXs coordenadas no período sob análise.
Ocupar cargos de destaque em Associações como ANPAD, ANPCONT, ANPEC, SBE e SBFin.	Número de cargos de destaque ocupados no período sob análise.
Ser membro do corpo editorial de revistas científicas de prestígio.	Número de revistas nas quais o docente fez parte do corpo editorial no período sob análise.
Ser membro de comitês científicos de congressos de prestígio.	Número de comitês de congressos dos quais o docente fez parte no período sob análise.
Ser membro da Diretoria ou do Conselho Curador da FUNDACE.	Atuação nesses cargos no período sob análise.
Ter outras atuações de destaque na sociedade, como ocupar cargos importantes na administração pública e em órgãos reguladores.	Atuação dessa natureza no período sob análise.

A primeira atividade oferece a todos os professores a oportunidade de realizar atividades de destaque em Cultura e Extensão, uma vez que não há impedimento para a coordenação de AEXs. As três atividades de destaque seguintes são frutos do reconhecimento pelos pares do desempenho acadêmico do docente, conforme já exposto.

Na FEARP diversos professores atuam na extensão, com destaque para a coordenação e docência em cursos de especialização, cuja gestão administrativa e financeira é realizada

pela Fundace. No entanto, como essas atividades são remuneradas, não são consideradas como atividades de destaque. Por outro lado, como os membros da Diretoria da Fundace não recebem remuneração, ocupar tais posições é considerado uma atividade de destaque. Finalmente, também desejamos reconhecer com o devido destaque os docentes que têm impactos significativos na sociedade, como, por exemplo, aqueles que desempenham papéis importantes na formulação de políticas públicas.

Os professores que escolherem o eixo de Gestão como prioritário devem necessariamente alcançar destaques apresentados no Quadro 4 para que sejam considerados bem-sucedidos. O Quadro 4 também apresenta os indicadores relativos a cada destaque.

Quadro 4 – Eixo de Gestão	
Atividades e Resultados de Destaque	Indicadores
Ser Coordenador de CoC ou CCP.	Atuação nesses cargos no período sob análise.
Ser Presidente de Comissão Regimental ou Estatutária.	Atuação nesses cargos no período sob análise.
Ser Chefe de Departamento.	Atuação nesses cargos no período sob análise.
Ser Diretor ou Vice-Diretor.	Atuação nesses cargos no período sob análise.
Ser Gestor do ERI, do ES ou do TEI.	Atuação nesses cargos no período sob análise.
Ser membro de comissões centrais como CAA, CLR ou COP.	Atuação nesses cargos no período sob análise.

Reiteramos que os departamentos não estão limitados a considerar apenas as atividades apresentadas nos Quadros 1 a 4 para medir a contribuição do docente nos quatro eixos de atuação; no entanto, para ser considerado bem-sucedido, o docente deve necessariamente alcançar atividades e resultados de destaque listados nos Quadros correspondentes aos seus eixos prioritários. Deste modo, as atividades listadas no Quadro 4 não são as únicas atividades relativas à Gestão e os Departamentos podem e devem considerar atividades adicionais. No entanto, somente as atividades listadas no Quadro 4 são consideradas

atividades de destaque no eixo de Gestão e cabe a cada Departamento definir quantas atividades de destaque o docente deve alcançar.

Finalmente, mesmo que o professor não escolha o eixo de Gestão como prioritário, uma vez que ele se torne membro de qualquer colegiado ele deve frequentar as reuniões com assiduidade, participando ativamente das discussões e decisões.

11.2.3 Evolução na carreira

Como mencionado, para qualquer ascensão na carreira docente, o desempenho mínimo nos eixos de Ensino e de Pesquisa são condições necessárias, mas não suficientes. De fato, os critérios estabelecidos a seguir são mais exigentes do que o desempenho mínimo nos eixos de Ensino e de Pesquisa.

Começando pela transição de Doutor 1 para Doutor 2, estabelecemos os seguintes critérios:

1. Comprovada regularidade nas atividades de ensino de graduação, incluindo orientações;
2. Comprovada regularidade dos resultados de pesquisa;
3. Comprovado desempenho de destaque nos eixos escolhidos como prioritários.

Note que a regularidade no ensino envolve a atuação regular na graduação e a orientação de alunos de graduação. Não há impedimento à atuação no nível de pós-graduação, mas esta não é uma exigência para a progressão de Doutor 1 para Doutor 2. É necessário, também, ter regularidade em pesquisa, o que se traduz em publicação acadêmicas (artigos em periódicos reconhecidos, livros ou capítulos de livros). Embora livros e capítulos de livros sejam considerados, é necessário ter publicação de artigos em periódicos nos quais há avaliação feita por pares. Finalmente, para atingir o cargo de Doutor 2, o professor Doutor 1 deve ser bem-sucedido em seus eixos prioritários, alcançando atividades e resultados de destaque pertinentes dos Quadros 1 a 4. Assim, além dos critérios gerais, o docente deve apresentar bom desempenho nos eixos que ele livremente escolheu priorizar, cumprindo o compromisso feito com o seu Departamento por ocasião do Projeto Acadêmico Docente.

Como é sabido, a transição de Doutor 1 ou 2 para Associado 1 é feita via concurso de livre-docênciia, em que se espera identificar justamente um professor que está migrando das atividades e resultados esperados de um Doutor 2 para aqueles esperados de um Associado

1. De um professor Associado espera-se não somente o engajamento no nível de graduação, mas, também, de pós-graduação. Isto envolve lecionar disciplinas e orientar discentes de pós-graduação. Em termos de Pesquisa, espera-se uma consolidação do docente. Também se espera do professor Associado engajamento no eixo de Gestão. Essas expectativas norteiam os critérios estabelecidos para a evolução na carreira do professor Associado.

A transição de Associado 1 para Associado 2 depende do docente alcançar os seguintes critérios:

1. Comprovada regularidade nas atividades de ensino de graduação e de pós-graduação, incluindo orientações;
2. Comprovada regularidade dos resultados de pesquisa, com evidências de autonomia em pesquisa;
3. Comprovado desempenho de destaque nos eixos escolhidos como prioritários;
4. Comprovado engajamento institucional, contribuindo com a gestão da Unidade por meio da participação em comissões e colegiados.

A transição para Associado 3 depende do docente alcançar os seguintes critérios:

1. Comprovada regularidade nas atividades de ensino de graduação e de pós-graduação, incluindo orientações;
2. Comprovada regularidade dos resultados de pesquisa, com evidências de autonomia e liderança em pesquisa;
3. Comprovado desempenho de destaque nos eixos escolhidos como prioritários;
4. Comprovado engajamento institucional, contribuindo com a gestão da Unidade por meio da liderança em colegiados;
5. Comprovada evidência de reconhecimento dos pares, como cargos em sociedades científicas e profissionais, e participação em comissões científicas.

Finalmente, a transição de Associado 3 para Titular ocorre via concurso. Naturalmente, espera-se que antes de tornar-se Professor Titular, o docente tenha:

1. Liderança Científico-Tecnológica;
2. Liderança na gestão da Unidade, presidindo colegiados;

3. Produção qualificada de destaque.

Os critérios estabelecidos para as transições aparentemente envolvem os eixos de Ensino e de Pesquisa, e no caso dos professores Associados do eixo de Gestão também. No entanto, ao exigir para qualquer progressão que o docente alcance atividades e resultados de destaque dos eixos priorizados por ele, respeitamos a escolha e a heterogeneidade que existe entre os docentes, e esperamos deles coerência em termos de resultados com o compromisso firmado por ele com o Departamento por ocasião do Projeto Acadêmico Docente. Apenas para exemplificar, um docente que escolheu como um dos eixos prioritários Cultura e Extensão, terá que atingir desempenho de destaque para fazer jus à progressão horizontal. Neste sentido, todos os eixos de atuação estão sendo considerados nos critérios acima.

12. Comentários Finais

Este planejamento será bem-sucedido na medida em que nossa comunidade, especialmente os respectivos responsáveis pelas metas, se envolverem na sua realização. Se, por um lado, os desafios envolvidos são consideráveis, alcançar as metas propostas impulsionará o impacto da FEARP na sociedade, atingindo assim nosso objetivo maior. A USP como um todo e, portanto, a FEARP, é mantida por meio do pagamento de tributos pela sociedade paulista, sendo nosso dever retribuir à sociedade o investimento realizado.