

# RELATÓRIO DE GESTÃO

## 2010-2014

da Faculdade de Economia, Administração  
e Contabilidade de Ribeirão Preto da  
Universidade de São Paulo

Ribeirão Preto, maio de 2014



## Gestão seguiu princípios da Participação e Transparência

A gestão da Faculdade de Economia Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (FEA-RP) de 2010 a 2014 foi norteada por dois princípios gerais: Participação e Transparência. Dentro do princípio da Participação, o mais importante projeto foi o Processo de Planejamento Estratégico, que garantiu a participação, de forma paritária, de ex-alunos, alunos, professores e funcionários na gestão da Unidade. Os resultados do Planejamento Estratégico e as decisões dos colegiados da FEA-RP, mesmo que divergentes das opiniões do diretor, foram respeitados.

Quanto à Transparência, destacam-se algumas atividades também pioneiras na FEA-RP: a execução orçamentária foi auditada anualmente pela Reitoria e pelo

Tribunal de Contas e publicada no site da FEA-RP integralmente com acesso livre por toda a sociedade. Ao final de cada ano, a Direção elaborou uma avaliação da gestão e apresentou as contas da FEA-RP em reuniões gerais abertas aos professores, funcionários e alunos. Neste período, também foi criada a Newsletter da FEA-RP para democratizar a informação. Paralelamente a essas diretrizes gerais de gestão participativa, transparente e democrática – como exige nossa sociedade, foram realizadas diversas atividades que serão detalhadas em duas publicações.

Além do relatório padrão, com dados estatísticos e análises correntes de um relatório governamental, que será enviado aos órgãos centrais da USP,

foi desenvolvida esta publicação cujo propósito é facilitar a leitura de forma a tornar o relatório e suas informações mais acessíveis a todos.

Esta publicação foi dividida em três partes principais: “Planejamento Estratégico e Projetos Especiais”; “Infraestrutura e Gestão” e “Considerações Finais”. Todos os tópicos contêm uma apresentação, de forma a introduzir o assunto e permitir uma análise mais apurada da ótica do gestor, seguida então pelos dados referentes àquele tópico.

Antes da apresentação dos relatos das atividades, o Diretor expôs sua opinião sobre pontos que considera importantes para tornar a participação e a transparência aspectos definitivos na cultura organizacional da FEA-RP.

O período de gestão como Diretor da FEA-RP (2010 a 2014) foi uma continuidade de meu envolvimento institucional de mais de 18 anos como professor e de 11 anos na gestão da Faculdade. Durante dois terços de minha carreira na USP estive na gestão direta da FEA-RP e assim acompanhei grande parte de seu processo de crescimento e seus momentos mais importantes.

Tive a oportunidade de ser coordenador da FEA-RP, vice-coordenador e coordenador novamente, quando estive à frente do difícil processo de emancipação da unidade. Contribuí como vice-diretor e finalmente como diretor. Assim, esta publicação é uma prestação de contas a todos que confiaram a mim a coordenação e direção das atividades na FEA-RP.

Devo alertar aos leitores que “ser” diretor não representa “não ser” professor ou pesquisador. Nesse período, mesmo com a carga horária simpaticamente ajustada em alguns semestres, além de atuar como diretor, continuei como professor na graduação e na pós-graduação, fui orientador de mestrado e doutorado, e também responsável por organizar na FEA-RP dois importantes workshops internacionais. Ministrei disciplina internacional na pós-graduação em conjunto com professor da *University of Surrey-UK* e tentei manter o nível de publicações acadêmicas em *journals*, assim como publiquei dois livros, um em português e outro em inglês, e em continuidade estarei no âmbito da *University Global Partnership Network* em pós-doutorado na *University of Surrey*. Dessa forma espero ter contribuído e acredito que o meu Departamento de Contabilidade (RCC) é ciente de que não faltou, em tempo algum, muito esforço da minha parte.

Particpei anualmente em congressos internacionais, coordenei por algum tempo o Convênio da USP com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Observatório do Cooperativismo e integrei o Núcleo de Pesquisa da USP, *Center for Organization Studies (CORS)*, “joint venture” acadêmica entre a FEA-SP, FEA-RP e a Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos (FZEA), e ainda, mantive a participação da FEA-RP na reitoria, colaborando como membro e, após, como presidente da Comissão de Orçamento e Patrimônio (COP), comissão assessora do Conselho Universitário.

Esses parágrafos estão aqui para mostrar que a vida de um Diretor é muito mais que a Diretoria da escola, por mais que esta última demande em tempo e dedicação. Minha família sabe que não foi fácil, mas que foi feito.

É evidente que muitos avanços foram possíveis nesses quatro anos de gestão pelo fato de ser esta uma continuidade de atividades

da gestão anterior – da qual participei como vice-diretor – e em função do apoio que recebi na FEA-RP dos funcionários e de seu *staff*, Assistentes, Vice-diretor, e dos diferentes Chefes de Departamento que mantiveram uma postura de ajuda mútua. Mesmo que em alguns momentos essa ajuda tenha se desvanecido ou se transformado em problemas entre unidades, minha compreensão é que isso tudo é também parte do processo.

Também é importante lembrar que a FEA-RP teve em sua trajetória de crescimento algumas características que influenciaram muito essa gestão, isto é, um crescimento muito rápido que resultou em novos cursos, turmas numerosas e maior número de professores sem o necessário acompanhamento de crescimento no corpo de funcionários e na infraestrutura. Essas características demandaram um esforço suplementar da Diretoria da FEA-RP.

Após uma trajetória difícil e trabalhosa que demandou muito tempo e esforço de gestão, posso dizer que a FEA-RP está preparada e com a gestão e a infraestrutura finalmente adequadas.

Fico feliz também porque as premissas de participação foram muito bem aceitas pela comunidade da FEA-RP. A maioria dos professores, alunos e funcionários participou com intensidade e entusiasmo de todas as atividades. Vários projetos obtiveram sucesso porque a diretoria da FEA-RP contou com a colaboração de uma série grande de professores, funcionários e alunos.

No caso dos projetos estratégicos, por exemplo, cada sucesso foi possível não por causa da diretoria, mas como resultado do empenho e dedicação de professores especializados da FEA-RP. Houve, entretanto, aqueles que privaram a escola de sua participação, postura que demonstra um sério descompromisso com a sociedade uma vez que o ato de não fazer também tem responsabilidade sobre o resultado alcançado.

Para os projetos que não foram aceitos ou que não obtiveram o sucesso esperado, há histórias de debates, discussões e diferentes pontos de vista que democraticamente foram colocados e relevados. Compreendo os pontos apresentados em contrário e as decisões tomadas pelos colegiados.

Foi difícil, mas, mesmo pensando diferente, respeitei e cumprí com ética e esmero as decisões tomadas pelos colegiados e os diferentes pontos de vista dos professores. Ficou claro que o voto “sim” é importante, mas que discordar também é muito saudável.

Assim, entendam esta publicação e o relatório de gestão completo não como uma crítica, mas como a tentativa sincera de externar o ponto de vista da diretoria, a importância dos debates e do respeito democrático.

Talvez a principal crítica deste relatório seja quanto ao funcionamento das estruturas participativas que, no caso da gestão pública, podem privilegiar as posições mais corporativas de interesses de certa categoria. Esse é um velho/novo assunto na gestão pública e deve ser sempre revisitado, pois com as estruturas hoje vigentes na Universidade de São Paulo, as posições corporativas tendem a ser maximizadas.

Professores não decidem contra a sua posição de conforto corporativo. Funcionários tendem a decidir também em função de seu bem estar, e alunos tendem sempre a manter o *status quo* que privilegie a sua posição. A sociedade, principal interessada e quem financia a universidade, não participa. Como fazer com que a sociedade possa ser mais atuante e interveniente nas questões universitárias? Como avançar em questões que possam trazer a uma ou outra categoria uma zona de menor conforto corporativo? Como modernizar o Estado e a Gestão Pública? Esse desafio é grande em uma unidade e maior ainda na Universidade.

Espero que o próximo Diretor da FEA-RP possa continuar as premissas de participação e transparência, pois a FEA-RP precisa ser exemplo de gestão pública ética, participativa, transparente e moderna. Dediquei anos de minha vida à FEA-RP, neste último mandato talvez ainda mais. Certamente foram vários períodos por dia, manhã tarde e noite, muitas viagens e espero que esse esforço pela comunidade tenha sido válido.

Meus mais sinceros agradecimentos aos que me ajudaram nesse caminho, solicitando a todos, na medida do possível, respeito e compreensão às minhas reflexões porque mais que críticas elas são infinitamente, sem dúvida, a minha esperança de, no futuro, a FEA-RP ser uma escola de uma conduta ética primorosa, sem medo da avaliação dos alunos, muito próxima dos anseios populares e nossa comunidade, uma escola que contribua intensamente para uma sociedade mais justa e igualitária, uma escola pública em essência.

FOTO: JOÃO NEVES



**Sigismundo Bialoskorski, diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto**

# O PLANEJAMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICA

## O processo participativo

FOTOS: LUIZ FERNANDO LAGUNA

A nova gestão teve início com o processo de planejamento e gestão estratégica. Para garantir a independência das discussões, foi criado um grupo interno, coordenado pelo professor Paulo Miranda, do Departamento de Administração e convidado um especialista externo, o professor Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, da FEA-SP, para a coordenação do processo participativo.

Foi desenvolvida uma pesquisa de avaliação da escola com ex-alunos e foram realizadas palestras nos departamentos sobre o que deveria ser o ensino no futuro em cada um dos cursos da FEA-RP, de acordo com premissas da sociedade e do mercado de trabalho.

A ideia fundamental foi que o processo deveria ser iniciado pela avaliação dos ex-alunos e discussões com especialistas em educação, a sociedade e os profissionais de mercado pois a visão de alunos atuais, professores e funcionários poderia ser por demais corporativa e com uma abordagem exclusivamente "interna". Após esse processo inicial, a comunidade da FEA-RP foi ouvida.

A etapa seguinte incluiu reuniões participativas e metodologicamente preparadas com professores, alunos e funcionários em separado, pois os interesses eram diferentes. Destas reuniões, foram selecionados e sistematizados ações e projetos para a unidade. Uma última etapa reuniu professores, alunos e funcionários com a criação de um grupo paritário entre as categorias. Os projetos foram então analisados, discutidos e finalmente priorizados.

A experiência foi um sucesso. Na avaliação da diretoria, a participação de ex-alunos colocou os limites da discussão de forma não corporativa. A experiência comprovou também que a participação paritária e coordenada é possível, eficiente e necessária à boa gestão pública.

### OS PROJETOS PRIORITÁRIOS

O resultado do processo de Planejamento Estratégico inicial foi a priorização de 11 projetos. Para sua implementação, duas estratégias foram utilizadas: a primeira, oferecer a cada comissão estatutária da FEA-RP (Graduação, Pós-graduação, Pesquisa e Cultura e Extensão) a missão de desenvolver os projetos selecionados na sua área e a segunda, criar a Assessoria Técnica de Planejamento e Avaliação (ATPA) para acompanhar o processo e iniciar uma Gestão por Projetos, garantindo aportes de recursos humanos e financeiros, por parte da Diretoria da FEA-RP. A ATPA também ficou responsável por acompanhar, junto aos



**Planejamento Estratégico – evento com docentes, alunos, ex-alunos e funcionários**



respectivos gestores, os projetos especiais que não se enquadravam nas funções das comissões estatutárias.

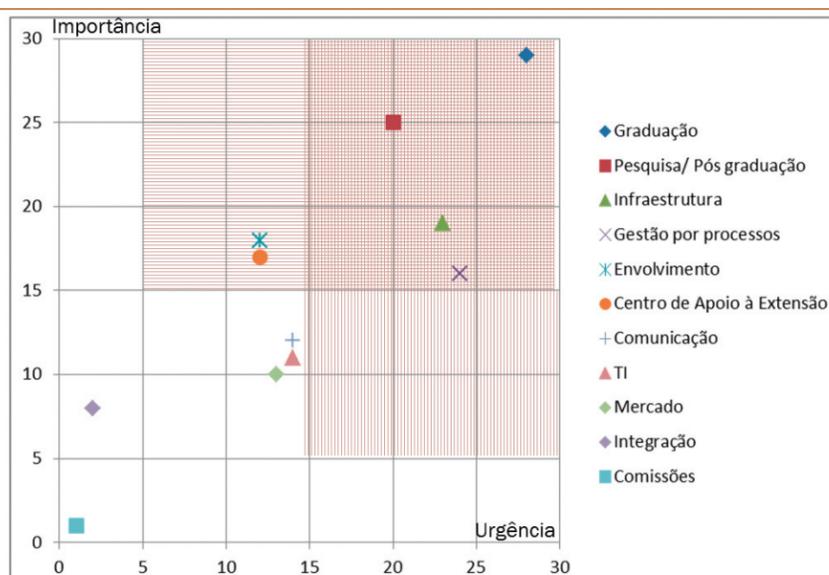
Essa estratégia enfrentou várias dificuldades uma vez que seu sucesso dependeu do envolvimento ou não da presidência da

comissão, de seus membros ou dos gestores dos projetos. Os projetos com envolvimento foram um sucesso, aqueles em que não ocorreu um envolvimento poderiam ter tido um melhor desenvolvimento.

### VEJA A LISTA DE PROJETOS ESTRATÉGICOS:

- Cultura e extensão: MBAs USP,
- Envolvimento social da comunidade da FEA-RP: FEA-Família, Café com Prosa
- Gestão por processos: Mapeamento de processos administrativos
- Graduação: Centro de ensino e aprendizagem
- Indicadores de gestão estratégica: Sistemas de controle da FEA-RP
- Infraestrutura: Bloco C2, Reforma do Bloco A
- Integração e desenvolvimento de servidores da FEA-RP: PDI, Treinamento
- Internacionalização: Certificação e Dupla Diplomação
- Pesquisa: Centro de Informações
- Pós-graduação: Internacionalização e Doutorado
- Tecnologia da informação: Informática, rede e sistemas

### MAPA DE PRIORIZAÇÃO:



## Gestão por Processos

**E**ste projeto teve início na área financeira, considerada prioritária pela diretoria da FEA-RP em função de sua complexidade de processos. Foram alocados alunos de pós-graduação que, sob a coordenação da professora Silvia Inês Dallavalle de Pádua, do Departamento de Administração, apresentaram envolvimento exemplar.

O resultado foi a identificação do relacionamento entre os processos, os recursos e reguladores necessários para suas execuções e como cada processo deveria gerar valor para a organização. A partir daí, foram criados indicadores para avaliar a evolução do processo. O trabalho foi estendido às áreas de Informática e Infraestrutura, e estão em processo de revisão.

Além disso, foi possível elaborar o livro “Orientações de Procedimentos da Área Financeira e de Materiais da FEA-RP/USP – Modelo de Gestão”, escrito pelos funcionários André Luis Salgado, Áurea Aparecida Siscati, Fernanda Aline Desidério e Sérgio Henrique Salles Paschoal (coordenador).

Durante este projeto, detectou-se a necessidade da criação de um “escritório de processos” para auxiliar na elaboração e execução de projetos dos processos priorizados pela diretoria. Seu objetivo é deixar a gestão de processos ativa e institucionalizada na FEA-RP. Com a recente transferência de uma funcionária de nível superior para a Unidade, Soraya Raspartini, será viabilizada a instalação do escritório, vinculado à área administrativa da FEA-RP.

Como resultado foram defendidas duas dissertações de mestrado baseadas em processos e gestão de Instituições de Ensino Superior, uma por Emerson Lima Aredes e outra por Melchior Aparecido de Souza Júnior. Duas dissertações ainda estão em andamento. Um artigo foi publicado no *Business Process Management Journal* e quatro estão em processo de análise para aceitação em revistas e congressos internacionais. Espera-se que o projeto tenha continuidade e sua experiência seja transferida para outras unidades da USP. Também se espera que esse projeto resulte na publicação do método utilizado e de seus resultados nas diversas áreas da FEA-RP.

## Pesquisa com egressos

**E**ste projeto não foi identificado durante o Planejamento Estratégico, mas em função de sua importância, foi priorizado como projeto da diretoria. Sob coordenação dos professores Claudio Souza Miranda e Elaine Toldo Pazello, da funcionária Cristina Bernardi Lima e a colaboração de monitores, foi elaborada uma pesquisa inicial, com mapeamento de ex-alunos por tempo de formado, local de trabalho, remuneração, formação complementar etc. Foram coletadas e organizadas diversas opiniões e avaliações dos ex-alunos sobre os cursos da FEA-RP. Como resultado foi submetido trabalho para a Revista Gestão Universitária na América Latina.

Esse projeto possibilitou à unidade e seus departamentos conhecerem e obterem importantes informações dos seus egressos. No momento tenta-se um processo de avaliação ampliado, de forma que os egressos possam regressar à FEA-RP para avaliar a sua formação e contribuir com ajustes de disciplinas, programas, ementas e conteúdos de cada curso. Também se busca uma avaliação padronizada da FEA-RP pelos egressos por disciplina ou grupo de disciplinas.

SETOR DE ATUAÇÃO						
Curso	Empresário/ Autônomo/ Profissional liberal	Professor e/ou pesquisador da iniciativa pública	Professor e/ou pesquisador da iniciativa privada	Empregado no setor público (exceto docência)	Empregado na iniciativa privada (exceto docência)	Terceiro Setor
Ciências Econômicas	15,2%	9,8%	12,9%	23,5%	48,5%	1,5%
Ciências Contábeis	15,1%	5,7%	12,7%	27,4%	49,5%	1,4%
Administração	21,1%	5,3%	10,2%	12,4%	59,0%	0,9%
Todos	18,0%	6,3%	11,6%	19,4%	53,9%	1,2%

RENDIMENTO POR PERÍODO DE ENTRADA			
Valor	1992 a 1996	1997 a 2001	2002 a 2006
Não declarado	2,3%	1,7%	1,6%
Até R\$ 1.500,00	0,0%	0,6%	2,4%
De R\$ 1.500,01 a R\$ 5.000,00	12,7%	8,9%	39,1%
De R\$ 5.000,01 a R\$ 10.000,00	37,0%	40,3%	47,8%
De R\$ 10.000,01 a R\$ 25.000,00	37,6%	43,1%	8,3%
Acima de R\$ 25.000,00	10,4%	5,6%	0,8%
Salário Médio	R\$ 13.000,00	R\$ 12.453,04	R\$ 6.432,81

Esse projeto foi um exemplo para a Universidade de São Paulo, pois coloca a Universidade aberta à avaliação de seus egressos que são na realidade aqueles com

menores interesses corporativos e políticos e que mais podem colaborar para deixar os cursos da FEA-RP mais adequados aos anseios da sociedade civil.

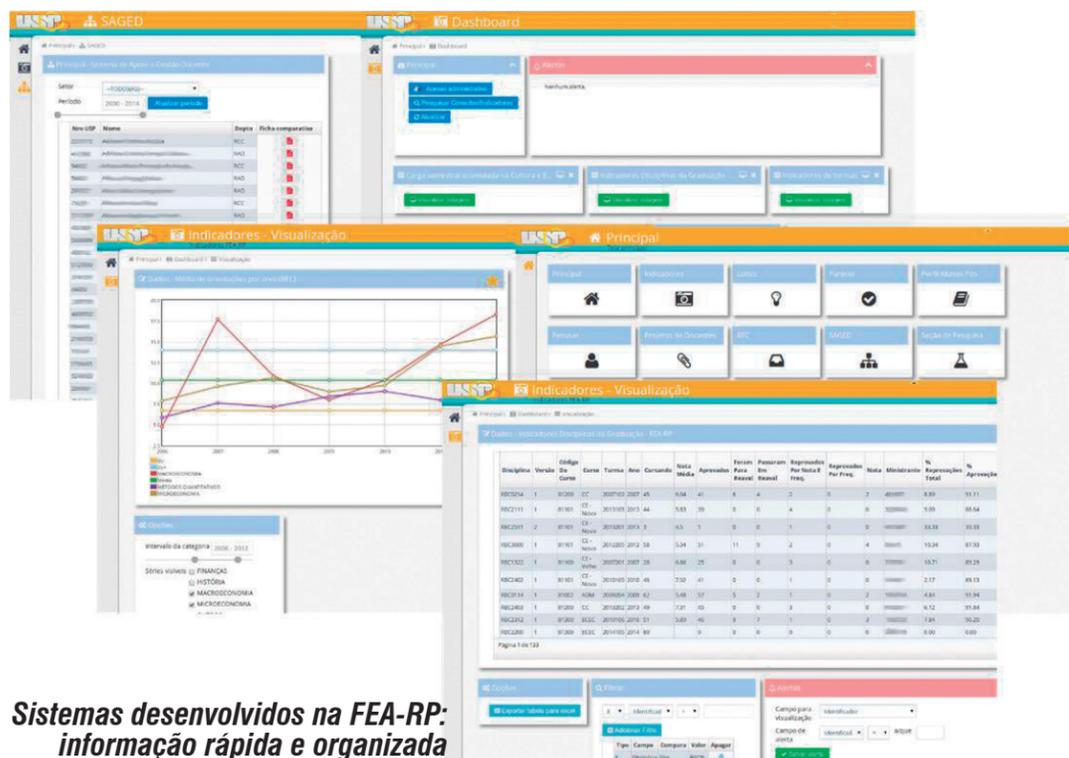
## Indicadores e controladoria

Coordenado pelo professor Roni Cleber Bonízio, do Departamento de Contabilidade, foi desenvolvido em conjunto com os funcionários André Pignata, Cristina Bernardi Lima e Júlio César Borges. Teve início em função da necessidade de se instalar uma área de controladoria e um conjunto de indicadores de desempenho e de controle.

O projeto é composto por diferentes sistemas de informação. O primeiro coleta dados nos sistemas da USP automaticamente e permite acompanhar as disciplinas e alunos da escola. Assim têm-se informações históricas de média e presença por disciplina, por turma e por aluno. Permite também o aviso automático se na disciplina ocorrer problemas de notas ou avaliação fora dos desvios padrões. O sistema alerta se determinado aluno, por exemplo, apresenta média muito mais baixa que sua média histórica ou se uma disciplina apresenta médias ou alunos em recuperação fora dos desvios estatísticos esperados.

O segundo, desenvolvido pelo analista de sistemas André Luiz Martins Pignata, acessa dados do Lattes (CNPq) e da USP por meio de robôs e oferece informações sobre cada um dos professores, trabalhos publicados, pontuação Qualis Capes, disciplinas ministradas, envolvimento institucional etc. O sistema também aponta a posição relativa do professor frente ao total de professores do departamento, auxiliando a elaboração e avaliação de relatórios para a Comissão Especial de Regimes de Trabalho da USP e chefias dos departamentos.

Faz parte deste mesmo projeto o sistema de



**Sistemas desenvolvidos na FEA-RP: informação rápida e organizada**

presença por biometria das impressões digitais que está em fase de testes. A ferramenta permite ao coordenador do curso saber online quem deu aula, que matéria foi dada, horários de início e término e qual foi a presença de alunos.

Também foi desenvolvido, pelo servidor Eduardo Gula, na Seção Técnica de Informática, um sistema para auxiliar as reuniões dos colegiados, que auxilia na geração da pauta, convocação dos membros e na geração de listas, despachos e ata da reunião.

O último sistema, adquirido e customizado pela FEA-RP para as suas necessidades, permite acompanhar as contas da diretoria e dos departamentos ou professores, o saldo, o que foi comprado, o método de compra,

valores, nome da empresa, números de processos, ou licitação, permitindo controle financeiro online de toda a escola.

Essas são estruturas de controladoria que permitem que o diretor passe de uma posição que exerce as funções de administração da infraestrutura da escola, para uma posição mais enfática de diretor de unidade que monitora desempenho acadêmico de professores, desempenho de turma e cursos na classe e desempenho de alunos.

A diretoria da FEA-RP considera esses sistemas uma revolução de gestão de unidades de ensino e, talvez, uma das contribuições mais importantes da FEA-RP para a USP. Os sistemas foram entregues para o Reitor da USP durante as solenidades dos 22 anos da FEA-RP.

## Graduação - Centro de Ensino e Aprendizagem

Para esse projeto foi elaborado um *benchmarking* inicial em centros semelhantes em várias universidades, nacionais e internacionais. Foi feita e elaborada uma proposta de criação de um Conselho de Representantes de Turma. Porém, a proposta foi analisada e não aceita pela Comissão de Graduação e pela Congregação da FEA-RP. O projeto foi paralisado.

### LISTA DE ESCOLAS QUE POSSUEM CENTRO-TRANSPARÊNCIA

- Center for Teaching and Learning (CTL) - Stanford University
- Office of Teaching & Learning (OTL) - University of Denver
- Oxford Learning Institute - University of Oxford
- Centro de Recursos de Ensino e Aprendizagem (CREA) - Universidade da Beira Interior
- Centro de Desenvolvimento do Ensino e Aprendizagem (DEA) - Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper)

## Pós-graduação: novos cursos e internacionalização

**D**urante a Gestão 2010-2014 ocorreu um esforço conjunto do Departamento de Contabilidade, da Comissão de Pós-Graduação e da diretoria da FEA-RP para a aprovação e instalação do Curso de Doutorado em Controladoria e Contabilidade, que iniciou suas atividades com sucesso em 2013.

A internacionalização da pós-graduação foi também um projeto que conseguiu um grau importante de sucesso por meio da Comissão de Pós-graduação. Isso reflete o aumento da intensidade do pós-doutoramento de professores da FEA-RP, incentivada e apoiada pela Diretoria da faculdade com o esforço para a contratação de docentes temporários e de apoio (veja no quadro ao lado).

O aumento significativo das disciplinas oferecidas na pós-graduação ministradas por professores de universidades internacionais e o aumento da presença de professores internacionais visitantes é exemplificada no quadro abaixo:

### PROFESSORES QUE CONCLUÍRAM PÓS-DOCTORADO NO EXTERIOR DE 2010 A 2014

Adriana Maria Procopio de Araujo	Contabilidade
André Carlos Busanelli de Aquino	Contabilidade
Silvio Hihoshi Nakao	Contabilidade
Natalia Nunes Ferreira Batista	Economia
Roseli da Silva	Economia
Walter Belluzzo Junior	Economia
Irene Kazumi Miura	Administração
José Francisco Ferreira Ribeiro	Administração
Valquíria Padilha	Administração

FOTO: DULCELENE JATOBÁ



**Professor Arjo Klamer, da Erasmus University, ministrou disciplina de pós-graduação**

### PROFESSORES ESTRANGEIROS QUE ESTIVERAM NA FEA-RP PARA MINISTRAR DISCIPLINAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Miguel Leon-Ledesma	REC5023 - Economia Internacional	Universidade de Kent - UK
Arjo Klamer	RAD5050 - Economia e Gestão de Artes e Cultura	EUR – Erasmus University of Rotterdam, Holanda
Lúisa Margarida Cagica Carvalho Maria Teresa Gomes Valente da Silva	RAD5043 - Empreendedorismo e Inovação	Instituto Politécnico de Setubal - Portugal
Christian Huse	Professor visitante, não ministrou aula	Stockholm School of Economics - Suécia
Jean Elizabeth Muers (Jean Shaoul)	RCC4227 - Tópicos Contemporâneos em Controladoria e Contabilidade	Manchester University - UK
Richard Alan Batley	RCC4228 - Tópicos Contemporâneos em Controladoria e Contabilidade II	University of Birmingham - UK
Reinhard Bachmann	RCC4244 - Controle e Monitoramento em Organizações de Propriedade Dispersa – Cooperativas	University of Surrey - UK

**A FEA-RP, entre 2010 a 2014, apresentou um avanço considerável em seu processo de internacionalização. O desafio agora é atrair alunos internacionais para os nossos cursos de pós-graduação.**

# Internacionalização – certificação e dupla diplomação

**E**ste projeto se iniciou com os esforços em busca da certificação internacional da FEA-RP visando à dupla diplomação. Foram alocados recursos humanos e recursos financeiros neste que foi o projeto de maior investimento por parte da direção da FEA-RP. A Diretoria ofereceu aos departamentos recursos para viagens internacionais para que cada um dos departamentos pudesse elaborar *benchmarking* junto a um curso no exterior e preparar a dupla diplomação.

Mas, na época, nenhum dos três departamentos aceitou a proposta, enviou algum professor, ou propôs a dupla diplomação. Chegou-se a preparar a tradução de critérios e a escola foi aceita como afiliada na The Association to Advance Collegiate Schools of Business - AACSB International, para que fosse iniciado o processo de certificação.

Com a mudança na composição da

Comissão de Relações Internacionais da FEA-RP (CRInt) o projeto foi alterado. A nova CRInt considerou a certificação um processo não apropriado no momento. Assim, esse processo foi paralisado, apesar dos investimentos iniciais e da Diretoria considerá-lo de fundamental importância para colocar a escola em padrões internacionais de qualidade.

As atividades de internacionalização da FEA-RP se restringiram, no período, às atividades já correntes de intercâmbio de alunos de graduação.

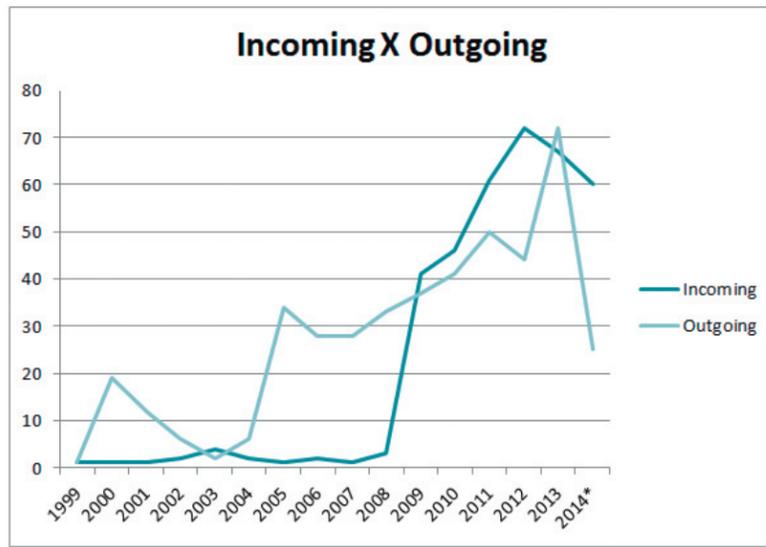
Em função de esforços da professora Luciana Romano Morilas, o Departamento de Administração e a CRInt identificaram potenciais escolas parceiras para uma dupla diplomação e estão iniciando um esforço concentrado nessa direção com apoio financeiro do Conselho do Departamento de Administração e da Diretoria, visando a dupla diplomação para o curso de

Administração. Nesse período final, está sendo organizado um primeiro curso internacional que acontece em julho, para alunos internacionais de graduação de algumas universidades e no âmbito da University Global Partnership Network (UGPN). Esse será o primeiro curso da FEA-RP dirigido a alunos internacionais e em padrões de excelência e qualidade que o intercâmbio exige.

Na visão da diretoria, esse projeto de internacionalização, por se caracterizar pelos maiores e mais significativos investimentos em recursos humanos e financeiros por parte da FEA-RP, foi um exemplo de projeto que poderia ter sido desenvolvido de forma mais intensa. Esta avaliação considera a importância de uma escola certificada internacionalmente, com padrões de ensino internacionais, duplo diploma e intenso intercâmbio. Mas há muitas dificuldades e muito ainda há de ser feito pelos próximos diretores.



\* DADOS 1º SEMESTRE DE 2014



\* DADOS 1º SEMESTRE DE 2014

## PRME

Principles for Responsible Management Education (PRME)

O relatório que reúne atividades de sustentabilidade da FEA-RP e que propõe metas para os próximos 24 meses foi submetido ao PRME - Principles for Responsible Management Education, iniciativa internacional inspirada no Pacto Global da ONU, que engloba instituições de ensino de todo o mundo. O material já está disponível no site do PRME: [www.unprme.org/participants](http://www.unprme.org/participants).

O relatório reúne todas as ações de

sustentabilidade realizadas no âmbito da FEA-RP e propõe metas para os próximos 24 meses. O documento é o primeiro passo para a implementação das propostas do PRME dentro da FEA-RP, que está vinculada à iniciativa desde a realização da RIO+20. Uma comissão na unidade já foi nomeada pela Diretoria e é composta por docentes, funcionários e alunos, sendo presidida pela professora Adriana Caldana.

## Pesquisa

**E**ste foi um projeto composto de várias prioridades: alocação de espaço físico exclusivo para a pesquisa, condições de obtenção de dados por meio do Centro de Informações, apoio aos pesquisadores por intermédio do Escritório de Apoio à Pesquisa e apoio ao pós-doutoramento de seus professores.

### Centro de Informações

O Centro de Informações é um projeto de apoio às atividades de pesquisa da escola. Trata-se de um centro informatizado com pessoal especializado para acesso e tratamento de base de dados na área econômica e de desempenho de empresas. O objetivo é que com pessoal especializado ocorra todo aporte necessário para obtenção, tratamento de dados e aplicação matemática e estatística para os pesquisadores, alunos e professores da FEA-RP, a exemplo das maiores universidades do mundo.

Esse projeto incluiu a implantação da infraestrutura no prédio do antigo Banco Real e a elaboração de uma proposta de organização do Centro por parte da Comissão de Pesquisa da FEA-RP.

O Centro de Informações oferece acesso



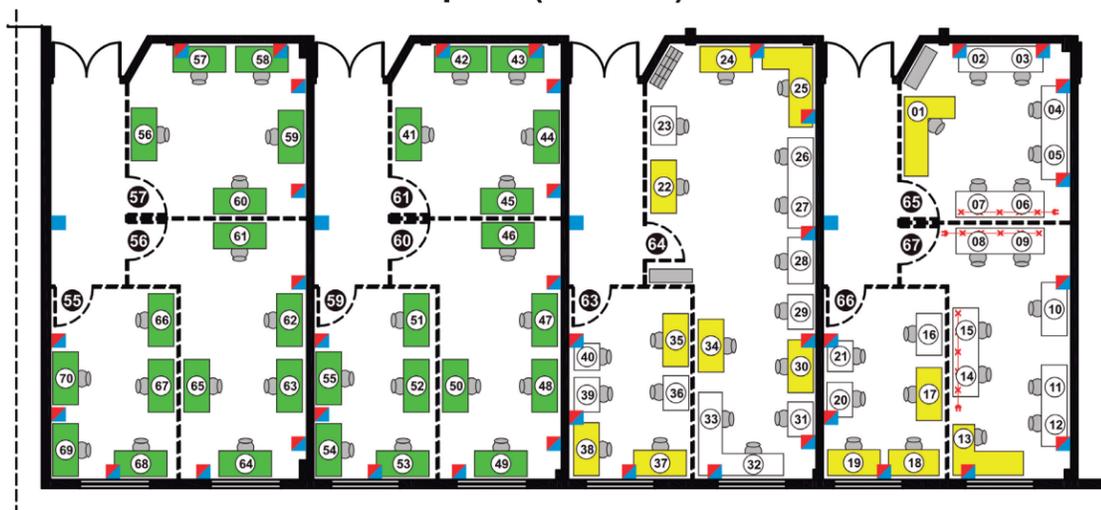
FOTO: GUSTAVO DE FREITAS CAETANO

*O Centro de Informações possui infraestrutura, pessoal e banco de dados de alto padrão*

a base de dados e softwares específicos e pode ser utilizado por alunos de pós-graduação, docentes e alunos de graduação vinculados a projetos de pesquisa de docentes ou que estejam desenvolvendo iniciação científica. São mais de 30 bases de

dados disponíveis, boletins e informativos, além de anais de eventos e congressos USP. O novo espaço conta com 12 computadores e 4 thin clients, salas de reuniões, além de duas monitoras para prestarem auxílio aos pesquisadores.

### Área de Pesquisa (Bloco A) FEA-RP/USP



*Disposição das mesas de pesquisa do Bloco A*

### Salas do Bloco A

As salas do Bloco A, anteriormente ocupadas pelos docentes, serão utilizadas para atividades de pesquisa. Com a “Proposta de espaço para a pesquisa”, ficou definido que parte do espaço será destinado aos departamentos de Administração, Contabilidade e Economia. Já a outra parte será realocada para o uso de alunos vinculados aos pesquisadores.

### Casas da Rua das Paineiras

As casas 9, 10 e 11 da Rua das Paineiras, já utilizadas por grupos de pesquisa, continuarão sendo alocadas para o mesmo fim. A ideia é que os grupos com maior número de pesquisadores fiquem alocados nas salas das casas.

## Cultura e Extensão

### Envolvimento da Comunidade

Este projeto foi coordenado pelos alunos da FEA-RP ligados ao Centro Acadêmico Flaviana Condeixa Favaretto e desenvolveu-se, inicialmente, de forma intensa, com grande envolvimento e atividades apoiadas pela diretoria da FEA-RP como Semana Cultural, FEA Quiz, FEAnônimos e o Café com Prosa, este último liderado pela professora Luciana Morilas. Neste projeto, temas da atualidade eram discutidos com toda a comunidade em espaço livre durante um café e de forma totalmente informal.

Por ser coordenado por alunos, o projeto sempre obteve toda a atenção e apoio da diretoria. Porém, com a mudança na gestão do CAFCF, essas atividades foram aos poucos perdendo a sua continuidade.

FOTO: DULCELENE JATOBÁ



Alunos de Altinópolis durante aula do Pé de Meia

### Pé de Meia

O Projeto Pé de Meia é uma iniciativa do Clube de Mercado Financeiro (CMF) e foi desenvolvido sob a supervisão do professor Alexandre Chibebe Nicolella, do Departamento de Economia, e da assessora de planejamento e avaliação, Cristina Bernardi Lima, com o apoio da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária da USP.

Implantado de forma voluntária pelos alunos, o projeto social visa à difusão do conhecimento sobre finanças pessoais e à aplicação do planejamento nos gastos das famílias.

FOTO: CRISTINA BERNARDI LIMA



### MBA's USP

No início da gestão 2010-2014, por determinação da diretoria da FEA-RP, todos os cursos de MBA ministrados nas dependências da unidade foram adequados aos padrões da USP. Foi criada uma estrutura de apoio na área acadêmica para que isso pudesse ocorrer. Os MBAs foram conveniados à USP, com alunos USP, a exemplo do que ocorre nas melhores escolas de negócios do mundo. Esse foi um processo difícil para professores e funcionários da área administrativa. Hoje, a FEA-RP tem talvez uma das melhores experiências e a equipe mais bem treinada nesse tipo de atividade dentro da USP.

Foi também prioridade da Diretoria, enfatizar nos MBAs USP a vinculação departamental, sob a coordenação de cada um dos departamentos, determinando professores e alternância de coordenação. Isso não foi aceito pela Comissão de Cultura e Extensão Universitária e pela Congregação da escola, que consideraram suficiente a atual estrutura de coordenação e vinculação departamental. O que foi considerado pela Direção um retrocesso nessa adequação.

Também foi solicitada para a Comissão de Cultura e Extensão Universitária uma nova estratégia nos cursos MBAs em EaD de forma que a escola pudesse internalizar algumas atividades estratégicas como a gravação de aulas, direitos autorais e transferência da experiência para professores e cursos de graduação da escola. Isso ainda está em discussão, mas esperam-se novas funções ao Núcleo Para o Desenvolvimento de Tecnologia e Ambientes Educacionais (NPT) e uma participação institucional mais intensa e significativa da FEA-RP nesses cursos.

### O livro de 20 anos

Com 20 anos de existência, a FEA-RP tinha passado por momentos delicados e importantes. Para a elaboração de um livro da história da FEA-RP, a diretoria articulou a contratação de Maria Christina Siqueira de Souza Campos como Professora Sênior.

Ela iniciou com alunos uma ampla

FOTO: DULCELENE JATOBÁ



### FEA Família

Desde 2012, é realizado o FEA Família, evento cujo objetivo inicial era estreitar o relacionamento da escola com os familiares dos alunos de graduação. Desde 2013, o evento busca também aproximar a escola da comunidade e oferece diversas atividades, como minicursos ministrados por alunos sobre finanças pessoais e liderança/empreendedorismo, tour pelo Campus, entre outras.

### Integração e Desenvolvimento de Servidores

O projeto de Integração e Desenvolvimento de Servidores da FEA-RP foi responsável pela criação e pelo acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) de cada colaborador.

Dentro deste programa, foi realizado o esboço do manual de integração dos novos servidores docentes e técnicos e administrativos. Foi dado início ao processo de regularização e cadastramento da participação em cursos.

Essas atividades foram suspensas em função da realização da progressão na carreira dos funcionários e não foram retomadas.

pesquisa histórica e recuperação de documentos. A infraestrutura foi viabilizada com o apoio da ATPA. O livro foi elaborado e editado, a documentação, entrevistas e análises foram arquivadas. Hoje a FEA-RP recuperou a sua história e seus arquivos. O livro foi distribuído a professores, funcionários, ex-professores e dirigentes USP.

## Projeto estratégico de infraestrutura

A política de infraestrutura da FEA-RP privilegiou alguns espaços considerados importantes: salas de estudo para os alunos de graduação e pós-graduação, salas destinadas a grupos de pesquisa e salas de professores, com a construção do Bloco C2.

FOTO: JULIO CÉSAR BORGES



### Bloco C2

A construção do Bloco C2 foi prioridade absoluta durante a gestão. O projeto foi elaborado de forma rápida, de acordo com a planta básica do C1. Todos os processos foram ágeis, mas consumiram muito tempo e dedicação, telefonemas, viagens e negociação por parte da diretoria da faculdade. O novo bloco foi planejado, projetado e construído durante a mesma gestão e agora todos os professores têm sua própria sala mobiliada.

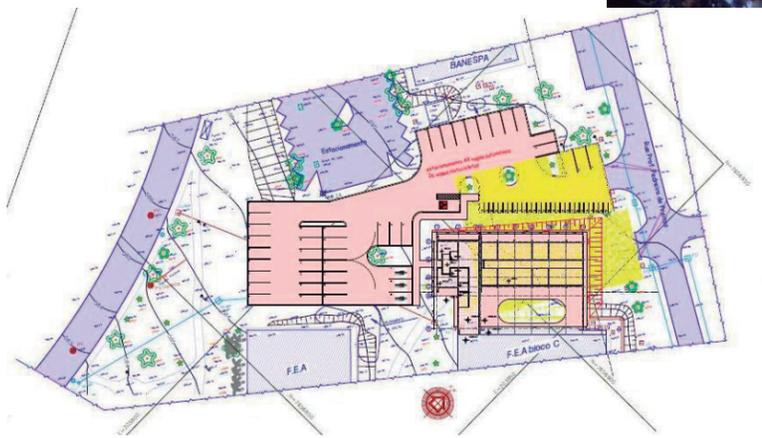


FOTO: DULCELENE JATOBÁ



**Sala de Reuniões dos Departamentos**

### Reforma do Bloco A

A reforma do Bloco A foi um processo crucial e difícil com professores sem sala e a reforma paralisada por conta do Conselho de Defesa do Patrimônio Histórico, Arqueológico, Artístico e Turístico (CONDEPHAT). Após intensas reuniões com os professores interessados e uma nova proposta, a reforma foi concluída com novo piso, divisórias, fiação, pontos de rede e outros detalhes. Atualmente as salas reformadas são usadas exclusivamente para atividades de pesquisa da FEA-RP, um avanço na consideração da Diretoria.

A outra área reformada do Bloco A foi destinada aos departamentos, que receberam estruturas novas e modernas, incluindo espaço para as revistas acadêmico-científicas e sala de reunião.

### Salas de estudo

Dois novos espaços foram reformulados e dedicados às atividades de estudo dos alunos de graduação e pós-graduação nos blocos A e B2. A sala de estudos professora Maria Cristina Siqueira de Souza Campos, dedicada aos alunos de graduação, conta com ambiente de estudo com capacidade para 36 alunos e 3 salas de reuniões/estudos em grupo. A sala da pós-graduação conta com dois ambientes de estudo com capacidade total para 27 alunos e duas salas para reuniões em grupo.

As duas salas são modernas, funcionais e muito utilizadas e provam que os alunos precisavam de espaços para estudar. As atividades fim da FEA-RP, como o ensino e a pesquisa, necessitam de prioridade.

FOTO: DULCELENE JATOBÁ



**Sala de Estudos**

# O PLANEJAMENTO E A GESTÃO ESTRATÉGICA

FOTO: DULCELENE JATOBÁ



**Salas de aula foram modernizadas**

## Salas de aula

Por meio de uma pesquisa com os professores, foram classificadas as necessidades e determinada a forma e a reforma das salas de aula que incluíram quadro inteligente, novas lousas, pintura, piso, pontos de eletricidade, infraestrutura de rede Wi Fi etc.



FOTO: DULCELENE JATOBÁ

## Anfiteatro e Sanitários

A reestruturação do Anfiteatro “Prof. Dr. Ivo Torres” também seguiu projeto elaborado por arquiteto. A obra utilizou materiais antichama e com tratamento acústico além de novas poltronas e modernos equipamentos de som e de vídeo-conferência fixos. Os banheiros, muito antigos, foram reformados, modernizados e adaptados também aos padrões dos portadores de necessidades especiais.

## Centro Acadêmico e Atlética

Também foi elaborado um projeto de reforma e ampliação das instalações do Centro Acadêmico e da Atlética. O projeto elaborado por arquiteto não foi aprovado pela Superintendência de Espaço Físico da USP e uma alternativa foi articulada.

A nova proposta inclui a reforma do prédio existente e a construção de um quiosque anexo. Essa alternativa está sendo analisada pelos órgãos de infraestrutura da USP e não foi implementada. Entretanto, foi possível realizar a reforma da “lojinha”, implantação de novos murais, espaço para as taças e medalhas da Atlética e auxílio na reforma do Centro de Vivência.



**Lojinha Atlética**



**Centro de Vivência**

FOTOS: LUIZ FERNANDO LAGUNA

## O Longo Prazo, Crescimento e o Novo prédio da FEA-RP

Para preparar o crescimento planejado, contínuo e de longo prazo da FEA-RP, foram negociadas várias alternativas junto à Superintendência de Espaço Físico (SEF) da USP e ao Conselho da Prefeitura do Campus.

A primeira alternativa seria aproveitar o prédio da Biblioteca Central do *Campus*, que está próximo à Faculdade, no momento em que uma nova biblioteca fosse construída. A outra foi de preparar um projeto para aproveitamento da área de expansão reservada à escola, em espaço localizado em frente à Escola de Enfermagem.

Foi realizado um levantamento inicial para identificar as necessidades de espaço físico. Com base nisso, a SEF elaborou um projeto inicial volumétrico e indicativo de aproveitamento de espaço. Foram feitas observações e o projeto básico está pronto.

A área teve o seu levantamento topográfico planejado e deverá ter um plano de sondagens. Com o projeto básico concluído, fica faltando a negociação de recursos e a contratação do projeto executivo para a construção.

GRAPHISOFT: not review, not for resale. Courtesy of Graphisoft.



**Planta do novo prédio**

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Várias decisões e vários esforços foram empreendidos em áreas consideradas deficitárias na FEA-RP. No entanto, essas atividades se limitaram em função de que a gestão de recursos humanos é difícil no setor público. Demissões e contratações são difíceis e os gestores dependem da boa vontade dos servidores para os ajustes que são necessários. Seguem abaixo algumas das decisões tomadas e suas consequências:

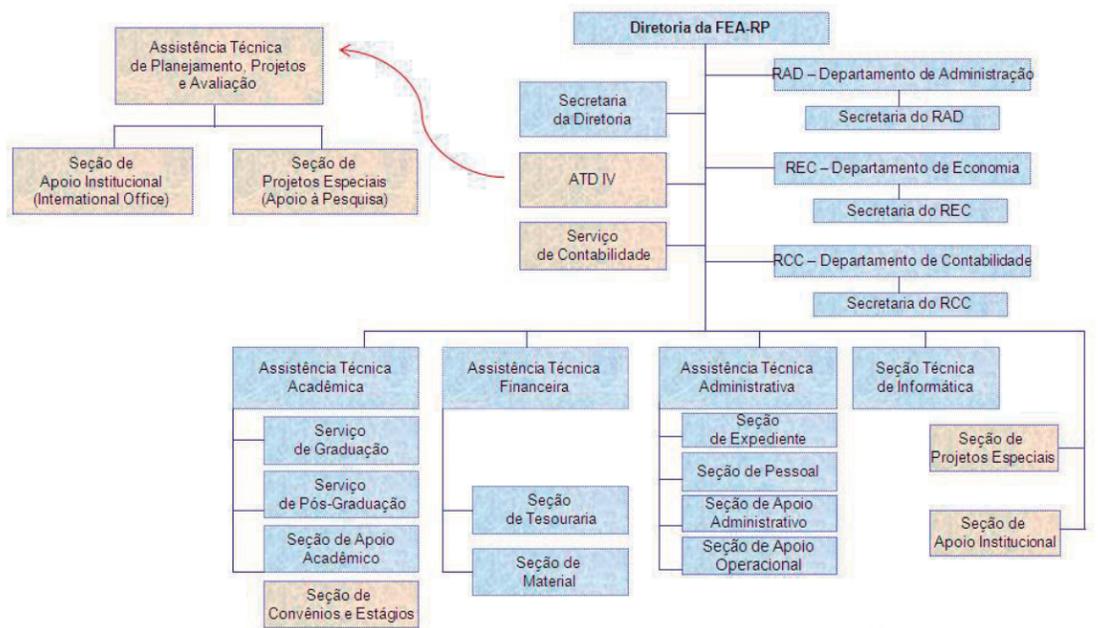
## ATPA

Para acompanhar os projetos do Planejamento Estratégico e propiciar um processo permanente de avaliação da escola, criou-se uma Assessoria Técnica de Planejamento e Avaliação – ATPA, de forma pioneira na USP e aprovada pela Reitoria. Fazem parte da nova estrutura duas seções: uma de Projetos Especiais e outra de Projetos Institucionais. As atividades de apoio à pesquisa, internacionalização, comunicação, e de acompanhamento por indicadores foram agregadas a essa nova estrutura.

## Comunicação

A democratização da informação foi uma das prioridades desta gestão. Para isso foi contratada uma empresa de comunicação corporativa e criada a Newsletter da FEA-RP. Também foram criadas páginas em redes sociais e um novo site. A informação chegou mais perto de alunos, professores, servidores, familiares e comunidade.

Uma vez por ano, uma Newsletter é impressa para ser distribuída na formatura aos familiares, amigos e parentes dos formandos e para os calouros no início de semestre. Hoje, uma área sólida e estruturada de comunicação garante o canal direto com alunos de graduação, pós-graduação, especialização e seus familiares.



Novo organograma

## Controladoria da FEA-RP

No organograma, a seção de contabilidade da Assistência Financeira foi transferida para a Diretoria e está sendo transformada em Controladoria da FEA-RP para permitir um maior controle sobre a execução orçamentária da unidade.

## Escritório de Processos

Junto à Assistência Administrativa está sendo instalado, com funcionária de nível superior e apoio, um escritório de processos administrativos de forma a tornar a gestão da FEA-RP mais ágil e moderna.

## Infraestrutura que não aparece

Nesse período foram realizados esforços e aplicados significativos recursos em projetos de infraestrutura que não aparecem, mas que são de fundamental importância. A instalação de moderno sistema de para-raios, que após 3 licitações fracassadas pode ter sua contratação e execução. Hoje a FEA-RP está protegida contra

descargas elétricas. Também a adequação de toda a escola aos mais modernos sistemas de combate a incêndios, contendo caixa de água específica, hidrantes, extintores, brigada contra incêndio treinada. Ainda por fim a FEA-RP deverá instalar desfibriladores em pontos estratégicos, contando com pessoal treinado.

Democratizar a informação de forma livre é transparência que possibilita a participação. Só participa quem tem informação, assim a assessoria de imprensa livre é garantia de democracia.

### Dados:

- 170 newsletters enviadas por e-mail
- 3.400 curtidores no Facebook
- 646 seguidores no Twitter (3621 tweets)
- 1.376 integrantes em grupo no LinkedIn



# CONSIDERAÇÕES FINAIS

## Escritório de apoio à pesquisa

Foi organizado e instalado um escritório de apoio à pesquisa com funcionários treinados na Fapesp. Suas atividades incluem assessorar professores na elaboração de projetos, prestação de contas e oferecer informações sobre novos editais.

De novembro de 2011 a maio de 2014, foram realizados 233 atendimentos referentes à elaboração e encaminhamento de documentos para a diretoria. 34 projetos de pesquisa com financiamento

de Agências de Fomento foram ou estão sendo assistidos. Tais projetos receberam a concessão de R\$ 1.083.766,43 para gastos no país e US\$ 22,634.00 para gastos no exterior.

Dentro do Programa de Iniciação Científica da Pró-Reitoria de Pesquisa da USP, o escritório já apoiou 143 projetos com bolsa e 16 projetos sem bolsa. Foram 15 projetos dentro do Programa de Apoio aos Novos Docentes e 39 projetos no chamado Projeto 1.

## Código de Ética

Foi elaborado por alunos e entidades estudantis um código de ética para a FEA-RP que continha comportamentos esperados de alunos, professores e funcionários. O código foi discutido pelos professores da FEA-RP, a ideia não foi aceita sob a alegação de que na USP já existia um código de ética e um mais detalhado não era necessário. O mesmo argumento foi utilizado para a proposta de uma Comissão de Ética na escola.

O Código de Ética da FEA-RP foi então paralisado. Na avaliação da diretoria da FEA-RP esse fato foi um retrocesso, pois o documento elaborado pela FEA-RP, baseado no código da USP, era participativo, elaborado pela comunidade, claro, direto e incisivo para as situações existentes na escola.

## Funcionários

A gestão de recursos humanos é talvez o principal desafio na gestão pública. Só se demite em situações específicas e de justa causa e só admite em situações também particulares, o que quase impede uma gestão eficiente. Mas a FEA-RP é uma unidade relativamente nova na USP – 22 anos – e assim, seu corpo de funcionários é jovem e em pequeno número. A FEA-RP é uma das unidades mais eficientes da USP em número de funcionários por aluno ou professor e todos trabalham muito. Essa situação é reflexo dos anos difíceis da criação e dos poucos funcionários contratados.

A diretoria apoiou os processos de capacitação e cursos que foram coordenados de forma colegiada com os servidores. Também se facilitou o processo de transferência de nossos funcionários para outras unidades.

Os funcionários que solicitaram

estudar sempre contaram com o esforço e apoio da diretoria. Nesse período de gestão, dois funcionários da unidade colaram grau na graduação, sendo que um deles também ingressou na pós-graduação, um exemplo ao setor público. Além disso, outra funcionária defendeu dissertação de mestrado durante minha gestão.

No período, foram criadas ao todo 11 novas vagas em função de adequar a unidade ao seu crescimento. Deste total, recebemos de outras unidades dois novos funcionários, que escolheram a FEA-RP em função das práticas da unidade para os seus recursos humanos. Houve ainda 15 movimentações com substituição de funcionários. Na alocação, as áreas priorizadas foram a Assistência Acadêmica (área fim), Extensão (em função dos MBAs USP) e área financeira (dado o grande volume de serviços).

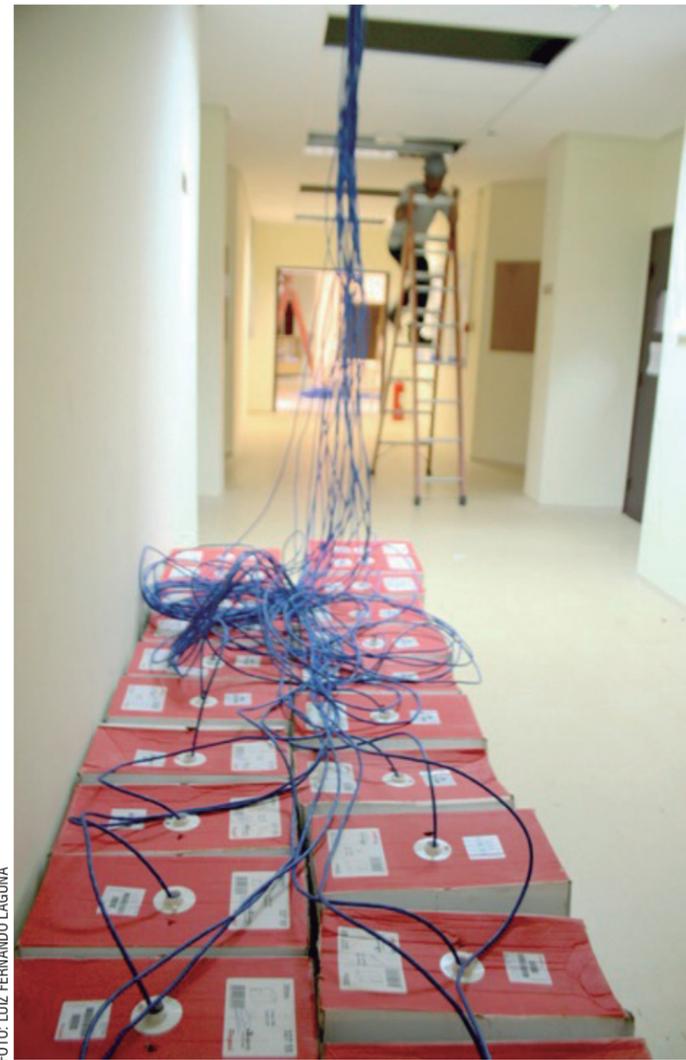


FOTO: LUIZ FERNANDO LAGUNA

## Modernização da infraestrutura de informática

### Informática

Muitas reuniões e entendimentos foram realizados até que uma nova Comissão de Informática pudesse ser constituída de comum acordo com todos os interessados e departamentos, com a presidência exercida pelo Professor Ildeberto Aparecido Rodello, especializado na área.

Foram providenciadas melhorias na infraestrutura, transferência de *hardwares* para o CIRP, integração na “cloud” USP, adequação do Wi-Fi, troca de cabamentos mais modernos, entre muitas outras providências necessárias e de gestão.

Com base no perfil dos usuários de informática, foram direcionados hardwares para aqueles que necessitavam de maior processamento, criadas máquinas virtuais e incrementados os “Thin Clients”. A área foi adequada aos padrões de exigência dos professores da FEA-RP e os méritos devem-se ao esforço técnico e a harmonia entre a Comissão de Informática, em particular a sua presidência, e a Seção Técnica de Informática da FEA-RP.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

## Orçamento e Auditoria

O orçamento da FEA-RP foi executado em função das prioridades estabelecidas no processo de Planejamento Estratégico. Projetos Estratégicos receberam monitores, estagiários e, na medida da necessidade, viagens e diárias. A cada final de ano a execução orçamentária foi apresentada como prestação de contas.

A FEA-RP foi auditada pelo Departamento Financeiro (DF) da Vice-Reitoria Executiva de Administração da USP e, posteriormente, pelo Tribunal de Contas. Em função das auditorias, vários processos foram modificados e várias decisões foram implementadas. Nos relatórios, a auditoria da USP elogiou a administração financeira da unidade, o seu baixo grau de risco, bem como o seu exato cumprimento da legislação em vigor.

Toda a execução orçamentária e as contas foram disponibilizadas no site da FEA-RP ([www.fearp.usp.br/joomla/institucional/transparencia/transparencia-contas](http://www.fearp.usp.br/joomla/institucional/transparencia/transparencia-contas)), o que garantiu a transparência e a licitude dos processos que envolvem dinheiro público. É um exemplo de gestão pública que deveria ser implementado em toda a USP.

## O Novo Diretor da FEA-RP receberá desta gestão:

- Um orçamento com dinheiro em caixa em todas as contas e devidamente provisionado para o início da nova gestão, apesar do contingenciamento orçamentário na USP.
- Uma escola duplamente auditada, tanto pelo Tribunal de Contas do Estado, como pelo DF da Reitoria da USP.
- A FEA-RP com infraestrutura completa, salas para todos os professores, salas de aula, salas de estudos e salas com amplo espaço de pesquisa.
- Infraestrutura de prevenção de incêndio e para-raios nos padrões exigidos.
- Estrutura de informática pronta.
- Novo Organograma com Assistência de Planejamento, Escritório de Apoio à Pesquisa, Escritório de Processos Administrativos e Controladoria instalados.
- Centro de Informações em funcionamento.
- Sistemas gerenciais prontos para uso, de Gestão e Indicadores, de Docentes, de Frequência, de Colegiados e de acompanhamento Financeiro.
- Todos os MBAs regularizados e 1400 alunos em especialização.

***Volto a ser professor na esperança que meu esforço tenha sido válido para a comunidade da FEA-RP.***

FOTO: GUSTAVO DE FREITAS CAETANO



***Professor Sig em frente ao Bloco A da Faculdade se despedindo da direção***