

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
de Ribeirão Preto



Programa de Gestão

Diretoria FEARP

Período 2026-2030

Chapa:

Marcelo Botelho da Costa Moraes – Candidato a Diretor

Milton Barossi Filho – Candidato a Vice-Diretor

1. Apresentação da Chapa e Motivações para a Gestão da FEARP

A candidatura dos Professores Marcelo Botelho da Costa Moraes, para Diretor, e Milton Barossi Filho, para Vice-Diretor, à Diretoria da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo – FEARP/USP – nasce do compromisso com a continuidade, o aprimoramento e a projeção futura de uma trajetória institucional marcada pela excelência acadêmica, pelo compromisso público e pela contribuição efetiva à sociedade.

A FEARP é uma escola de negócios consolidada no âmbito da Universidade de São Paulo, cuja atuação em ensino, pesquisa e extensão envolve as áreas de Administração, Ciências Contábeis, Economia, Finanças e áreas correlatas. Sua missão institucional é atuar como unidade de excelência e inovação nessas áreas, formando profissionais com competências, senso crítico e capacidade de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. Essa missão orienta a presente proposta de gestão e reforça a responsabilidade de conduzir a FEARP em diálogo com sua história, sua comunidade e os desafios contemporâneos.

Ao longo de sua trajetória, a FEARP construiu uma identidade própria dentro da USP. Criada em 1992, alcançou autonomia institucional em 2002, expandiu sua graduação, consolidou seus programas de pós-graduação, fortaleceu sua relação com a Fundace e, mais recentemente, reformulou sua estrutura de cursos. Trata-se, portanto, de uma Faculdade jovem em termos históricos, mas já madura em resultados, reputação e impacto. Em 2027, a FEARP celebrará seus 35 anos, momento que deve ser compreendido não apenas como marco comemorativo, mas como oportunidade estratégica para reafirmar sua identidade e projetar o seu futuro. Ao mesmo tempo, olhar para os próximos quinze anos significa preparar a FEARP dos 50 anos: uma Faculdade ainda mais reconhecida nacional e internacionalmente, socialmente relevante, academicamente inovadora e institucionalmente sustentável.

A motivação central desta candidatura é dar continuidade aos avanços das gestões anteriores, reconhecendo que a construção

institucional da FEARP é resultado de trabalho coletivo, acumulado ao longo de diferentes ciclos de gestão. Os relatórios recentes evidenciam avanços importantes em ensino, pesquisa, cultura e extensão, bem como o fortalecimento da transparência, da comunicação institucional e da prestação de contas à sociedade. Essa continuidade, contudo, não deve ser entendida como mera preservação do que já foi realizado, mas como capacidade de avançar a partir de bases sólidas, aperfeiçoando processos, ampliando resultados e preparando a Faculdade para um ambiente educacional, científico, tecnológico e social em profunda transformação.

O Projeto Acadêmico da FEARP estabelece como objetivos estratégicos posicionar a Faculdade como ator ainda mais relevante para a sociedade e aprimorar sua gestão institucional. Esses objetivos dialogam diretamente com a visão desta candidatura. Uma escola de negócios pública, inserida na principal universidade brasileira, deve responder às expectativas legítimas da sociedade por meio da formação de pessoas, da produção de conhecimento de alto impacto e da oferta de respostas qualificadas às demandas de empresas, governos, organizações sociais e cidadãos. Nesse sentido, a FEARP deve seguir fortalecendo sua capacidade de formar profissionais competentes, críticos, éticos, inovadores e preparados para atuar em um mundo do trabalho em transformação.

As mudanças do mundo impõem novos desafios à Universidade. A digitalização, a inteligência artificial, a ciência de dados, a reorganização das cadeias produtivas, a transição energética, os riscos climáticos, as novas formas de trabalho, os desafios fiscais e sociais, a desigualdade, a diversidade e a sustentabilidade modificam profundamente o ambiente de negócios e a própria sociedade. Para uma Faculdade dedicada à Economia, Administração e Contabilidade, essas transformações não são periféricas, elas integram o núcleo de sua missão acadêmica. A FEARP deve, portanto, estar na fronteira desses debates, formando lideranças capazes de compreender a complexidade contemporânea, produzir evidências, tomar decisões responsáveis e propor soluções para problemas públicos e privados.

No ensino, o compromisso é consolidar e ampliar a excelência da graduação, da pós-graduação *stricto sensu* e da formação continuada,

mantendo atenção permanente à qualidade dos cursos, à experiência discente, à inserção profissional, à permanência estudantil, à inovação pedagógica e à formação integral. A Faculdade tem demonstrado forte inserção no mercado, reconhecimento em avaliações externas e grande capacidade de atração e formação de estudantes. Nos últimos 5 anos, por exemplo, os quatro cursos de graduação receberam nota máxima no Guia da Faculdade, reafirmando a qualidade do ensino oferecido pela Unidade. A próxima gestão deve transformar esses resultados em plataforma para novos avanços.

Na pesquisa, a FEARP deve continuar ampliando sua produção científica, sua inserção nacional e internacional e sua capacidade de influenciar o debate público e as práticas organizacionais. Os resultados recentes demonstram a vitalidade da Faculdade, com produção intelectual relevante, grupos de pesquisa consolidados, participação de alunos de iniciação científica, pós doutorandos e pesquisadores em diferentes estágios de formação. O desafio é ampliar a qualidade, o impacto e a visibilidade dessa produção, estimulando agendas interdisciplinares e internacionalizadas, conectadas às grandes questões econômicas, organizacionais, contábeis, financeiras, tecnológicas e sociais.

Na extensão e na relação com a sociedade, a FEARP deve aprofundar sua vocação pública. A curricularização da extensão, os cursos de especialização, as atividades das entidades estudantis, os projetos sociais, a aproximação com egressos, empresas, governos e organizações do terceiro setor indicam um caminho de crescente integração entre Universidade e sociedade. Nos últimos anos, a Faculdade ampliou sua atuação em cursos de extensão, estágios, projetos com diferentes públicos e atividades estudantis, demonstrando que a formação universitária ultrapassa a sala de aula e se realiza também na prática, na convivência e no impacto social.

A candidatura se apresenta, assim, como uma proposta de gestão baseada em continuidade com inovação, excelência com inclusão, rigor acadêmico com impacto social e gestão participativa com visão de futuro. A FEARP dos 35 anos deve celebrar sua história; a FEARP dos 50 anos deve ser preparada desde já. O período de 2026 a 2030 será decisivo para

fortalecer essa travessia, consolidando a Faculdade como referência em ensino, pesquisa e extensão, comprometida com a Universidade de São Paulo, com Ribeirão Preto, com o Estado de São Paulo, com o Brasil e com os grandes desafios da sociedade contemporânea.

2. Propostas de Gestão

As propostas de gestão para o período de 2026 a 2030 partem do reconhecimento de que a FEARP é uma instituição consolidada, plural e dinâmica, cuja excelência decorre da atuação integrada de seus departamentos, comissões, escritórios, servidores técnico-administrativos, docentes, estudantes, egressos e parceiros institucionais. A gestão da Diretoria deve, portanto, combinar liderança estratégica, escuta ativa, planejamento, transparência, suporte operacional e respeito à autonomia das instâncias acadêmicas e administrativas da Unidade.

O Programa de Gestão está organizado em eixos que refletem as dimensões centrais da vida universitária e os desafios específicos da FEARP: fortalecimento institucional; ensino de graduação e pós-graduação; pesquisa e inovação; cultura e extensão; inclusão e pertencimento; internacionalização; infraestrutura; e enfrentamento dos desafios presentes e futuros. Em todos esses eixos, a proposta é atuar de forma alinhada ao Projeto Acadêmico da FEARP, dando continuidade aos avanços recentes e preparando a Faculdade para um novo ciclo de desenvolvimento, com foco na excelência, no impacto social e no reconhecimento nacional e internacional.

2.1. Institucional

A dimensão institucional será tratada como eixo estruturante da gestão da FEARP. A Diretoria irá atuar como instância de coordenação,

articulação e suporte, garantindo que os diferentes órgãos da Faculdade tenham condições adequadas para desenvolver suas atividades com autonomia, responsabilidade e alinhamento estratégico. O objetivo central será fortalecer a governança interna, ampliar a capacidade de planejamento, aprimorar os processos decisórios e consolidar uma cultura institucional baseada em cooperação, transparência, eficiência e compromisso público.

A gestão da Diretoria terá como princípio o respeito à autonomia acadêmica e administrativa dos três departamentos da Unidade: o Departamento de Economia – REC, o Departamento de Administração – RAD e o Departamento de Contabilidade – RCC. Cada departamento possui trajetória, vocação, demandas e desafios próprios, devendo ser apoiado em suas iniciativas de ensino, pesquisa, extensão, internacionalização, inovação, gestão de pessoas e relacionamento com a sociedade. A Diretoria atuará como parceira dos departamentos, criando condições para que suas prioridades sejam desenvolvidas de forma articulada ao projeto institucional da Faculdade.

Esse apoio irá envolver diálogo permanente com as chefias departamentais, acompanhamento das necessidades de reposição e ampliação de quadros docentes, suporte aos processos de contratação e progressão na carreira, estímulo à integração entre departamentos e valorização das especificidades de cada área de conhecimento. A FEARP reúne competências complementares em Administração, Contabilidade, Economia, Finanças, Políticas Públicas, Sustentabilidade, Tecnologia, Inovação e áreas correlatas. A gestão institucional deve transformar essa diversidade em força estratégica, incentivando projetos interdepartamentais e iniciativas transversais capazes de ampliar o impacto acadêmico e social da Faculdade.

A Diretoria também incentivará os projetos gerais da FEARP, especialmente aqueles previstos ou derivados do Projeto Acadêmico da Unidade. Isso inclui ações voltadas à atração de talentos, melhoria da experiência discente, acompanhamento de egressos, fortalecimento da pós-graduação, ampliação da pesquisa de impacto, curricularização da extensão, aproximação com a sociedade, internacionalização,

sustentabilidade, inovação, inclusão e aprimoramento da gestão. A atuação institucional buscará coerência entre planejamento e execução, evitando que projetos estratégicos fiquem dependentes exclusivamente de esforços individuais ou circunstanciais.

Nesse sentido, propõe-se consolidar um modelo de planejamento institucional anual, em diálogo com departamentos, comissões, escritórios e áreas administrativas. Esse planejamento identificará prioridades, responsáveis, prazos, indicadores, necessidades de recursos e formas de acompanhamento. A Diretoria promoverá reuniões periódicas de acompanhamento, não apenas para controle formal, mas para oferecer suporte, remover obstáculos, articular soluções e dar visibilidade aos avanços alcançados.

As Comissões da FEARP receberão atenção especial. A Comissão de Graduação, a Comissão de Pós-Graduação, a Comissão de Pesquisa e Inovação, a Comissão de Cultura e Extensão Universitária, a Comissão de Inclusão e Pertencimento e a Comissão de Relações Internacionais (*International Office*), em articulação com a Comissão de Relações Internacionais quando aplicável, desempenham papel essencial na implementação das políticas acadêmicas da Faculdade.

No caso da Graduação, o apoio institucional será voltado à consolidação dos projetos pedagógicos, ao acompanhamento de indicadores, à valorização da qualidade do ensino, à melhoria da experiência discente e à articulação com os departamentos na oferta de disciplinas. Na Pós-Graduação, a Diretoria irá apoiar ações voltadas à consolidação e elevação dos programas, ao fortalecimento da avaliação CAPES, à internacionalização, ao acompanhamento de egressos e à ampliação de fontes de financiamento. Na Pesquisa e Inovação, a gestão estimulará grupos de pesquisa, seminários, infraestrutura de dados, redes colaborativas, captação de recursos e reconhecimento da produção científica. Na Cultura e Extensão, o apoio será concentrado na curricularização da extensão, nos projetos com impacto social, na relação com a Fundace, na formação continuada e na aproximação com organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Na Inclusão e Pertencimento, a Diretoria irá apoiar ações de acolhimento, acessibilidade,

saúde mental, diversidade, permanência e melhoria do ambiente institucional. Na Internacionalização, fortalecer convênios, mobilidade acadêmica, disciplinas em inglês, programas internacionais, recepção de estrangeiros e cooperação científica.

Para dar efetividade a essa proposta institucional, sugerem-se algumas iniciativas prioritárias:

- **Fortalecimento do Conselho Técnico-Administrativo e dos espaços colegiados** como arenas de planejamento estratégico, com pautas menos reativas e mais orientadas à construção de soluções institucionais de médio e longo prazo.
- **Criação de uma agenda anual integrada** da FEARP, reunindo os principais projetos, eventos, ações acadêmicas, iniciativas extensionistas, chamadas internas, oportunidades internacionais e marcos administrativos, de modo a melhorar a previsibilidade e a coordenação entre áreas.
- **Implantação de painéis de acompanhamento institucional**, com indicadores simples e úteis sobre ensino, pesquisa, extensão, internacionalização, inclusão, infraestrutura, comunicação, egressos, estágios, cursos de extensão e execução orçamentária.
- **Realização de reuniões periódicas da Diretoria com as presidências das Comissões e coordenações dos Escritórios**, com foco no acompanhamento do Projeto Acadêmico, identificação de gargalos e apoio à execução das metas.
- **Realização de reuniões periódicas da Diretoria com as Divisões (Assistência de Gestão, Divisão Acadêmica, Divisão Administrativa, Divisão de Gestão Estratégica, Divisão Financeira e Seção de Informática)**, com foco no acompanhamento dos Projetos de cada área e potenciais melhorias operacionais, com estímulo à digitalização, automação de rotinas, padronização de fluxos, melhoria da comunicação interna e redução de retrabalho.
- **Valorização dos servidores técnico-administrativos**, por meio de planejamento de capacitação, reconhecimento

institucional, escuta das demandas das áreas, melhoria das condições de trabalho e envolvimento nos processos de mudança administrativa.

- **Ampliação da comunicação institucional**, tornando mais visíveis os resultados da FEARP para a comunidade interna, para a USP, para Ribeirão Preto, para o Estado de São Paulo e para a sociedade brasileira.
- **Fortalecimento da relação com a Fundace**, respeitando sua natureza e governança, mas ampliando o alinhamento estratégico com os objetivos acadêmicos, extensionistas e institucionais da FEARP.

Criação de fóruns temáticos institucionais, envolvendo docentes, servidores, estudantes, egressos e parceiros externos para discutir temas estratégicos, como inteligência artificial, sustentabilidade, futuro do trabalho, inovação no ensino, internacionalização, políticas públicas, mercado financeiro e outras demandas das pessoas na FEARP.

A proposta institucional da chapa parte da convicção de que a Diretoria não deve centralizar indevidamente as iniciativas da Faculdade, mas sim criar condições para que elas floresçam com qualidade, coordenação e impacto. A boa gestão institucional será aquela capaz de dar suporte aos departamentos, fortalecer as comissões, valorizar as pessoas, aprimorar processos, ampliar recursos, preservar a identidade da FEARP e projetar a Faculdade para novos patamares de excelência.

Assim, o eixo institucional do Programa de Gestão propõe uma Diretoria presente, articuladora, transparente e comprometida com a construção coletiva. Uma Diretoria que respeite a história da FEARP, dê continuidade aos avanços anteriores e prepare a Unidade para os desafios dos seus 35 anos, em 2027, e para a construção estratégica da FEARP dos 50 anos.

2.1.1. Pessoas

A FEARP é, antes de tudo, uma comunidade formada por pessoas. Sua excelência institucional é resultado do trabalho cotidiano de discentes, servidores técnico-administrativos e docentes, que constroem, em conjunto, a qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão, da gestão e da convivência universitária. A valorização das pessoas será, portanto, um princípio central da gestão, orientando as ações da Diretoria no fortalecimento de um ambiente institucional acolhedor, colaborativo, respeitoso, saudável e comprometido com o desenvolvimento de todos.

A proposta de gestão parte do reconhecimento de que a qualidade acadêmica e institucional da Faculdade depende diretamente das condições oferecidas para que sua comunidade possa exercer plenamente suas atividades. Para os estudantes, isso significa promover uma experiência universitária completa, que combine formação acadêmica de excelência, oportunidades de pesquisa, extensão, internacionalização, inovação, desenvolvimento profissional, pertencimento e apoio ao longo de sua trajetória. Para os servidores técnico-administrativos, significa valorizar sua contribuição essencial para o funcionamento da Unidade, fortalecer processos de escuta, apoiar capacitações, reconhecer competências e promover melhores condições de integração e realização profissional. Para os docentes, significa apoiar o desenvolvimento equilibrado das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, respeitando trajetórias, áreas de atuação, diferentes momentos da carreira e contribuições institucionais.

A Diretoria incentivará uma cultura de escuta ativa, criando espaços permanentes de diálogo com os diferentes segmentos da comunidade. Essa escuta irá orientar decisões, identificar dificuldades, antecipar conflitos, aprimorar processos e fortalecer o sentimento de pertencimento à FEARP. Mais do que consultar pontualmente, a gestão construirá canais institucionais de interlocução contínua, permitindo que estudantes, servidores e docentes contribuam com diagnósticos, propostas e avaliações sobre a vida acadêmica e administrativa da Faculdade.

A valorização das pessoas também passa pelo fortalecimento do clima organizacional. A FEARP deve ser um espaço em que as relações institucionais sejam pautadas pelo respeito, pela cooperação, pela transparência, pela confiança e pelo reconhecimento mútuo. A gestão incentivará práticas que favoreçam a integração entre áreas, a comunicação clara, a resolução construtiva de problemas e o reconhecimento das contribuições individuais e coletivas. Um bom ambiente institucional amplia a motivação, melhora a qualidade do trabalho, reduz desgastes e favorece a construção de soluções compartilhadas.

No caso dos discentes, a proposta é fortalecer políticas e ações voltadas à permanência, ao acolhimento, à integração acadêmica, ao desenvolvimento de competências e à ampliação de oportunidades. A Faculdade deve apoiar seus estudantes desde o ingresso até a conclusão do curso, promovendo iniciativas de recepção, nivelamento, orientação, acompanhamento da experiência discente, aproximação com egressos, preparação para o mercado de trabalho, estímulo à participação em entidades estudantis e incentivo à atuação em projetos de impacto social. A formação universitária deve ser compreendida em sentido amplo, integrando conhecimento técnico, visão crítica, ética, cidadania, inovação e responsabilidade social.

No caso dos servidores técnico-administrativos, a gestão reconhecerá seu papel estratégico na sustentação da qualidade institucional. A Diretoria apoiará ações de capacitação, integração, melhoria dos fluxos de trabalho, modernização de processos, compartilhamento de boas práticas e valorização das equipes. Também será importante ampliar a participação dos servidores no planejamento das áreas, de modo que suas experiências e conhecimentos práticos contribuam para o aprimoramento da gestão. A valorização dos servidores deve estar presente tanto no reconhecimento institucional de suas entregas quanto na criação de condições para que possam desenvolver suas atividades com clareza, organização e apoio.

No caso dos docentes, a proposta é apoiar trajetórias acadêmicas diversas e estimular um ambiente de cooperação entre departamentos,

áreas e gerações. A Diretoria atuará para favorecer condições institucionais que permitam aos professores desenvolverem suas atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão com qualidade, buscando equilíbrio entre as demandas acadêmicas e administrativas. Também será importante apoiar novos docentes em sua integração à Unidade, valorizar a experiência dos docentes mais seniores, estimular a colaboração entre grupos de pesquisa e reconhecer diferentes formas de contribuição à Faculdade, seja na sala de aula, na produção científica, na extensão universitária, na internacionalização, na inovação ou na gestão acadêmica.

2.2. Ensino

O ensino constitui uma das dimensões centrais da missão universitária da FEARP e representa uma das formas mais diretas de contribuição da Faculdade para a sociedade. A formação de estudantes em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Finanças e Negócios e áreas correlatas deve combinar excelência acadêmica, rigor científico, visão crítica, capacidade analítica, responsabilidade social, ética, inovação e preparação para os desafios contemporâneos do mundo do trabalho.

A proposta de gestão para o ensino parte do reconhecimento dos avanços recentes da FEARP, especialmente a consolidação dos cursos de graduação, a reformulação curricular, o reconhecimento externo da qualidade dos cursos, o fortalecimento dos programas de pós-graduação e a ampliação das oportunidades de formação continuada. **O compromisso da Diretoria será apoiar a melhoria contínua dos cursos, fortalecer a experiência discente, incentivar práticas pedagógicas inovadoras, ampliar a integração entre ensino, pesquisa e extensão, e preparar os estudantes para atuar em ambientes complexos, digitais, globalizados e socialmente desafiadores.**

A gestão do ensino será conduzida em estreita articulação com a Comissão de Graduação, a Comissão de Pós-Graduação, as Comissões Coordenadoras de Curso, as Comissões Coordenadoras de Programa de

Pós-Graduação, os Departamentos, os docentes, os servidores técnico-administrativos e as representações discentes. A Diretoria atuará como instância de apoio, articulação e indução estratégica, respeitando as atribuições acadêmicas das instâncias competentes e oferecendo suporte para que as ações planejadas possam ser efetivamente implementadas.

O objetivo será consolidar uma cultura de acompanhamento permanente da qualidade do ensino, com base em indicadores, escuta discente, diálogo com docentes, acompanhamento de egressos, interação com o mercado de trabalho, avaliação externa e análise das transformações sociais, tecnológicas e profissionais que afetam as áreas de atuação da FEARP.

2.2.1. Ensino de Graduação

A graduação é a porta de entrada de grande parte da comunidade discente na FEARP e ocupa papel essencial na realização da missão pública da Faculdade. A formação de graduação deve proporcionar aos estudantes não apenas domínio técnico em suas áreas, mas também capacidade de aprender continuamente, analisar problemas complexos, tomar decisões baseadas em evidências, atuar de forma ética e compreender os impactos econômicos, organizacionais, contábeis, financeiros, sociais e ambientais de sua atuação profissional.

A proposta de gestão para a graduação terá como eixo central a consolidação da excelência dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Finanças e Negócios, reconhecendo as especificidades de cada projeto pedagógico e, ao mesmo tempo, estimulando maior integração entre as áreas. A FEARP possui uma vocação natural para a formação interdisciplinar em negócios, economia, contabilidade, finanças, gestão pública, sustentabilidade, tecnologia e inovação. Essa vocação deve ser fortalecida por meio de iniciativas que ampliem a circulação de estudantes entre áreas, o desenvolvimento de competências transversais e a aproximação com problemas reais da sociedade.

A Diretoria apoiará a Comissão de Graduação e as Comissões Coordenadoras de Curso no acompanhamento dos projetos pedagógicos, na análise de indicadores acadêmicos e na identificação de oportunidades de aprimoramento. A reformulação dos cursos realizada nos últimos anos deve ser acompanhada de forma sistemática, permitindo ajustes pontuais, avaliação de resultados, identificação de gargalos e aperfeiçoamento da experiência formativa. A gestão irá estimular uma visão de graduação orientada por evidências, combinando dados acadêmicos, avaliações das disciplinas, percepções dos estudantes, desempenho dos egressos, demandas sociais e tendências profissionais.

Um ponto fundamental será o fortalecimento da **experiência discente ao longo de todo o ciclo formativo**. Isso envolve ações de recepção e acolhimento dos ingressantes, apoio à transição para a vida universitária, nivelamento em conteúdos essenciais, orientação sobre oportunidades acadêmicas, incentivo à participação em iniciação científica, atividades extensionistas, entidades estudantis, intercâmbios, estágios, projetos de inovação e atividades de desenvolvimento profissional. A jornada do estudante deve ser pensada desde o ingresso até a conclusão do curso, com atenção especial aos momentos de maior vulnerabilidade acadêmica, às dificuldades de adaptação e às necessidades de permanência.

A gestão apoiará o aprimoramento de iniciativas como a Semana de Recepção aos Calouros, programas de orientação acadêmica, ações de integração, mecanismos de acompanhamento discente e atividades voltadas ao desenvolvimento de competências profissionais. Também estimulará a aproximação entre estudantes e egressos, criando oportunidades para que ex-alunos compartilhem trajetórias, experiências de carreira e possibilidades de atuação nas diferentes áreas de formação da FEARP.

Outro eixo relevante será o incentivo à **inovação pedagógica**. A Diretoria apoiará, em conjunto com os departamentos e a Comissão de Graduação, iniciativas voltadas ao uso de metodologias ativas, estudos de caso, aprendizagem baseada em problemas, projetos aplicados, recursos digitais, simulações, laboratórios de dados, atividades interdisciplinares e

experiências de aprendizagem conectadas a desafios reais. O uso responsável de tecnologias digitais, inteligência artificial, ciência de dados e ferramentas analíticas deve ser incorporado como parte da formação contemporânea em Administração, Contabilidade, Economia e Finanças.

A FEARP busca formar estudantes preparados para lidar com um mundo em transformação. Por isso, temas como inteligência artificial, sustentabilidade, análise de dados, governança, riscos, inovação, diversidade, ética, políticas públicas, empreendedorismo, transformação digital, mudanças climáticas e novas formas de trabalho devem ser progressivamente incorporados às experiências formativas, respeitando as especificidades curriculares de cada curso. A proposta não é substituir os fundamentos clássicos de cada área, mas fortalecer sua conexão com os desafios atuais e futuros.

A **curricularização da extensão** será tratada como oportunidade de qualificação da formação discente. As Atividades Extensionistas Curriculares¹ permitem que os estudantes apliquem conhecimentos em interação com públicos externos à Universidade, desenvolvendo sensibilidade social, capacidade de comunicação, responsabilidade cidadã e compreensão prática dos problemas enfrentados por organizações e comunidades. A Diretoria apoiará a Comissão de Graduação, a Comissão de Cultura e Extensão e os departamentos na consolidação das AEXs, garantindo qualidade acadêmica, diversidade de ofertas, acompanhamento adequado e coerência com os projetos pedagógicos.

A aproximação com o mercado de trabalho também será fortalecida, sem reduzir a formação universitária a uma lógica exclusivamente instrumental. A FEARP deve formar profissionais capazes de atuar em empresas, governos, organizações sociais, instituições financeiras, consultorias, auditorias, organismos internacionais, *startups*, entidades do terceiro setor, universidades e centros de pesquisa. Para isso, a gestão apoiará eventos como a SEFEARP, feiras de carreira, palestras com profissionais, programas com egressos, estágios, visitas técnicas, parcerias

¹ AEXs.

institucionais e atividades que ampliem a compreensão dos estudantes sobre trajetórias profissionais possíveis.

A avaliação da qualidade do ensino será aprimorada. A Diretoria irá apoiar mecanismos para aumentar a participação dos estudantes nas avaliações de disciplinas, desenvolver instrumentos de escuta sobre a experiência educacional como um todo, sistematizar indicadores acadêmicos e promover o uso construtivo dessas informações. A avaliação deve ser compreendida como instrumento de melhoria contínua, e não como mecanismo punitivo. O objetivo é apoiar docentes, coordenações e departamentos na identificação de boas práticas, dificuldades recorrentes e oportunidades de inovação.

Também será importante apoiar os docentes na atividade de ensino. A gestão estimulará ações de integração de novos professores, compartilhamento de experiências pedagógicas, oficinas, seminários internos e espaços de discussão sobre ensino superior. A excelência da graduação depende de docentes valorizados, preparados e apoiados em suas atividades didáticas.

Entre as propostas para a graduação, destacam-se:

- **Apoiar a consolidação e o acompanhamento dos projetos pedagógicos dos cursos**, com base em indicadores acadêmicos, avaliação discente, diálogo com docentes e análise das demandas profissionais e sociais.
- **Estimular metodologias ativas e inovação pedagógica**, com treinamento para uso de estudos de caso, projetos aplicados, simulações, recursos digitais, inteligência artificial, ciência de dados e experiências interdisciplinares.
- **Fortalecer a experiência discente**, desde a recepção dos ingressantes até a conclusão do curso, com ações de acolhimento, orientação, integração, permanência, desenvolvimento acadêmico e preparação profissional.
- **Ampliar a integração entre ensino, pesquisa e extensão**, incentivando iniciação científica, atividades extensionistas,

projetos aplicados, participação em grupos de pesquisa e atuação em entidades estudantis.

- **Consolidar a curricularização da extensão, apoiando a oferta qualificada de AEXs**, com impacto social, supervisão docente e participação ativa dos estudantes.
- **Aproximar a graduação da sociedade e do mercado de trabalho**, por meio de estágios, egressos, eventos, feiras de carreira, visitas técnicas, parcerias e projetos com organizações públicas, privadas e do terceiro setor.
- **Aprimorar os mecanismos de avaliação e escuta discente**, aumentando a participação nas avaliações e criando instrumentos para compreender a experiência educacional de forma mais ampla.
- **Apoiar os docentes na atividade de ensino**, especialmente os novos docentes, por meio de integração, troca de experiências e valorização de boas práticas pedagógicas.
- **Fortalecer a comunicação das oportunidades acadêmicas**, garantindo que estudantes conheçam sobre bolsas, intercâmbios, iniciação científica, atividades extensionistas, entidades, programas de apoio, eventos e possibilidades de desenvolvimento.
- **Valorizar a formação integral**, articulando excelência técnica, pensamento crítico, ética, diversidade, sustentabilidade, inovação, responsabilidade social e cidadania.

2.2.2. Ensino de Pós-Graduação

A pós-graduação *stricto sensu* da FEARP constitui uma dimensão estratégica para a produção de conhecimento, a formação de pesquisadores, a qualificação de docentes, o desenvolvimento de lideranças acadêmicas e profissionais, e o fortalecimento da reputação nacional e internacional da Faculdade. Os Programas de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Controladoria e Contabilidade e Economia

representam áreas essenciais da identidade acadêmica da Unidade e devem receber apoio institucional contínuo para sua consolidação e evolução.

A proposta de gestão para a pós-graduação terá como princípio o fortalecimento dos programas a partir de suas especificidades, de suas estratégias acadêmicas e dos critérios de excelência definidos pelas respectivas áreas de avaliação. A Diretoria atuará em articulação com a Comissão de Pós-Graduação, as coordenações dos programas, os departamentos, os grupos de pesquisa, os docentes permanentes, os discentes e os egressos, oferecendo suporte institucional para o desenvolvimento das ações planejadas.

Um objetivo central será apoiar a manutenção no PPGA, consolidação no PPGCC e PPGE de uma **pós-graduação de alto impacto**, com qualidade científica, inserção internacional, relevância social, diversidade temática, formação rigorosa e capacidade de dialogar com os desafios contemporâneos. A FEARP deve continuar formando mestres e doutores capazes de atuar em universidades, centros de pesquisa, organizações públicas, empresas, instituições financeiras, organismos multilaterais, consultorias e entidades do terceiro setor. A pós-graduação deve ser compreendida como espaço de produção de conhecimento e também como ambiente de formação avançada para liderança intelectual e profissional.

A Diretoria irá apoiar os programas no acompanhamento sistemático de indicadores relevantes, incluindo produção científica qualificada, formação discente, tempo de titulação, inserção de egressos, internacionalização, impacto social, captação de recursos, participação em redes de pesquisa, produção técnica, inovação e integração com a graduação. Esses indicadores serão usados como instrumentos de gestão acadêmica, permitindo diagnósticos mais precisos e ações mais efetivas.

A internacionalização será tratada como componente essencial da pós-graduação. A gestão apoiará iniciativas voltadas à ampliação de parcerias internacionais, realização de disciplinas e seminários em inglês, recepção de pesquisadores estrangeiros, incentivo ao doutorado sanduíche, cotutelas, publicações em colaboração internacional,

participação em redes acadêmicas, missões internacionais e atração de estudantes estrangeiros. A pós-graduação é uma das principais portas de projeção global da FEARP, e sua internacionalização deve ser construída de forma planejada, consistente e alinhada às estratégias de cada programa.

Outro ponto importante será a integração entre pós-graduação e graduação. A presença de mestrandos, doutorandos e pós-doutorandos enriquece o ambiente acadêmico da Faculdade, contribuindo para seminários, grupos de pesquisa, iniciação científica, atividades extensionistas, monitorias, eventos e projetos interdisciplinares. A gestão apoiará ações que aproximem estudantes de graduação da pós-graduação, estimulando vocações científicas e ampliando a formação acadêmica dos graduandos.

A relação com os egressos da pós-graduação também deve ser fortalecida. Acompanhar a trajetória de mestres e doutores formados pela FEARP é essencial para avaliar o impacto dos programas, aprimorar sua formação e ampliar redes de cooperação. A Diretoria apoiará, em conjunto com a Comissão de Pós-Graduação e o Escritório de Relações Institucionais, a construção e atualização de bases de egressos, a realização de encontros, a participação de ex-alunos em eventos e a criação de oportunidades de cooperação acadêmica e profissional.

Também será importante apoiar a diversificação das fontes de financiamento da pós-graduação. Além das bolsas tradicionais, a FEARP deve buscar parcerias, projetos de pesquisa financiados, cooperação com organizações públicas e privadas, editais nacionais e internacionais, recursos para missões acadêmicas, apoio a participação em eventos e infraestrutura de pesquisa. A Diretoria atuará como articuladora institucional, apoiando os programas e os grupos de pesquisa na identificação de oportunidades e no fortalecimento da capacidade de captação.

Entre as propostas para a pós-graduação, destacam-se:

- **Apoiar o fortalecimento dos Programas de Pós-Graduação** da FEARP, respeitando suas especificidades, suas estratégias acadêmicas e suas metas de evolução.

- **Fortalecer o ambiente acadêmico da pós-graduação**, apoiando programas de verão/inverno, cursos metodológicos, atividades com professores visitantes e iniciativas de formação complementar.
- **Consolidar o acompanhamento de indicadores acadêmicos e institucionais**, incluindo produção científica, formação discente, inserção de egressos, internacionalização, impacto social, captação de recursos e integração com a graduação.
- **Fortalecer o acompanhamento de egressos**, criando mecanismos permanentes de contato, atualização de trajetórias, participação em eventos e cooperação acadêmica e profissional.
- **Ampliar a atração de talentos**, por meio de comunicação institucional, divulgação de linhas de pesquisa, fortalecimento da presença digital dos programas e aproximação com potenciais candidatos nacionais e internacionais.
- **Estimular a internacionalização da pós-graduação**, com parcerias internacionais, disciplinas em inglês, mobilidade discente e docente, doutorado sanduíche, cotutelas, redes de pesquisa e publicações em colaboração internacional.
- **Apoiar a integração entre graduação, pós-graduação e pós-doutorado**, ampliando a participação de estudantes em grupos de pesquisa, seminários, iniciação científica, atividades extensionistas e projetos interdisciplinares.
- **Estimular a produção científica de alto impacto**, apoiando grupos de pesquisa, infraestrutura de dados, acesso a recursos tecnológicos, colaboração internacional e iniciativas de publicação qualificada.
- **Apoiar a diversificação de fontes de financiamento**, por meio de projetos, parcerias, editais, cooperação institucional e articulação com organizações públicas, privadas e do terceiro setor.
- **Valorizar a relevância social da pós-graduação (impacto societal)**, incentivando pesquisas e produtos acadêmicos que contribuam para políticas públicas, práticas organizacionais,

inovação, sustentabilidade, desenvolvimento regional e solução de problemas contemporâneos.

Com essas ações, a gestão buscará consolidar a FEARP como referência na formação de profissionais, pesquisadores e lideranças capazes de produzir conhecimento rigoroso, relevante e transformador. A excelência do ensino de graduação e de pós-graduação será tratada como eixo fundamental para a construção da FEARP dos 35 anos e para a preparação da FEARP dos 50 anos.

2.3. Pesquisa e Inovação

A pesquisa e a inovação constituem dimensões essenciais da identidade acadêmica da FEARP e são determinantes para o seu reconhecimento nacional e internacional. Como Unidade da Universidade de São Paulo dedicada às áreas de Administração, Contabilidade, Economia, Finanças e áreas correlatas, a FEARP tem responsabilidade estratégica na produção de conhecimento científico sólido, relevante e capaz de contribuir para a compreensão e solução de problemas complexos da sociedade, das organizações, dos mercados e das políticas públicas.

A proposta de gestão para pesquisa e inovação parte do reconhecimento da qualidade do corpo docente, da atuação dos programas de pós-graduação, da existência de grupos de pesquisa consolidados, da participação crescente de estudantes em iniciação científica, da presença de pós doutorandos e da produção intelectual já alcançada pela Faculdade. O papel da Diretoria será apoiar, articular e criar condições para que essas iniciativas se fortaleçam, ampliando sua qualidade, visibilidade, impacto acadêmico, inserção internacional e conexão com demandas sociais, econômicas, tecnológicas e institucionais.

A gestão atuará em estreita articulação com a Comissão de Pesquisa e Inovação, com os departamentos, programas de pós graduação, grupos de pesquisa, docentes, pesquisadores de pós doutorado, estudantes de iniciação científica, mestrandos, doutorandos e parceiros externos. A

Diretoria compreende a pesquisa como atividade que depende de liberdade acadêmica, continuidade, infraestrutura adequada, ambiente intelectual ativo, redes de cooperação, estímulos institucionais e capacidade de captação de recursos.

Um dos objetivos centrais será fortalecer a cultura de pesquisa na FEARP em todos os níveis de formação. A iniciação científica deve continuar sendo estimulada como porta de entrada para a formação de novos pesquisadores e como oportunidade de desenvolvimento de competências analíticas, metodológicas e científicas para estudantes de graduação. A pós-graduação será apoiada como núcleo avançado de produção científica, formação de mestres e doutores e inserção em redes acadêmicas nacionais e internacionais. O pós doutorado será valorizado como instrumento de adensamento das agendas de pesquisa, fortalecimento dos grupos e ampliação da produção científica qualificada.

A FEARP deve avançar na consolidação de um ambiente de pesquisa mais integrado e colaborativo. A existência de diferentes grupos de pesquisa representa uma força institucional importante, mas seu potencial pode ser ampliado por meio de maior visibilidade interna, incentivo à cooperação entre grupos, estímulo a projetos interdepartamentais e apoio a agendas transversais.

A Diretoria apoiará a realização de seminários, *workshops*, encontros de pesquisa, escolas metodológicas, eventos científicos e fóruns temáticos. Esses espaços são fundamentais para fortalecer a circulação de ideias, a formação de estudantes, a colaboração entre docentes e a integração da comunidade acadêmica. A promoção de seminários regulares por departamentos e grupos de pesquisa deve ser incentivada, assim como eventos interdepartamentais capazes de aproximar pesquisadores que trabalham com temas, métodos ou bases de dados complementares.

A infraestrutura de pesquisa será um ponto prioritário. A produção científica contemporânea exige acesso a bases de dados, *softwares* especializados, capacidade computacional, ambientes seguros de armazenamento, apoio técnico, equipamentos adequados e suporte institucional para projetos com diferentes níveis de complexidade. A Diretoria buscará ampliar e qualificar os recursos tecnológicos disponíveis

para pesquisa, estimular o compartilhamento de infraestrutura entre grupos e apoiar iniciativas voltadas ao uso de dados protegidos, ciência de dados, inteligência artificial, métodos quantitativos, métodos qualitativos, experimentos, *surveys*, análise documental e outras abordagens relevantes para as áreas da FEARP.

A inovação será tratada em sentido amplo. Não se limita à criação de produtos tecnológicos ou empreendimentos, embora também os inclua. Inovar, no contexto da FEARP, significa produzir conhecimento novo, desenvolver soluções aplicadas, melhorar processos, propor modelos de gestão, apoiar políticas públicas, transformar práticas organizacionais, criar metodologias, utilizar tecnologias emergentes e aproximar a Universidade da sociedade. A Diretoria irá apoiar iniciativas que articulem pesquisa, inovação e impacto, em parceria com o Teias Empreendedorismo e Inovação, a Fundace, o Supera Parque, a AUSPIN, organizações públicas e privadas, entidades do terceiro setor e demais atores do ecossistema de inovação.

Um eixo relevante será a ampliação da captação de recursos para pesquisa e inovação. A Diretoria estimulará docentes e grupos na submissão de projetos a agências de fomento, editais públicos, chamadas internacionais, cooperação com empresas, fundações, organismos multilaterais e instituições públicas. Para isso, será importante fortalecer a comunicação sobre oportunidades, apoiar a organização de propostas, incentivar projetos colaborativos e desenvolver mecanismos de acompanhamento institucional das iniciativas em andamento. A captação de recursos deve ser compreendida não apenas como fonte de financiamento, mas como instrumento de fortalecimento da capacidade científica, tecnológica e social da Faculdade.

A internacionalização da pesquisa também é uma prioridade da gestão. A FEARP buscará ampliar a participação em redes internacionais, incentivar publicações em coautoria com pesquisadores estrangeiros, apoiar missões acadêmicas, receber professores visitantes, estimular doutorado sanduíche, promover seminários internacionais e ampliar sua presença em eventos científicos de referência. A produção científica de

impacto depende cada vez mais da inserção em redes globais de pesquisa, sem perder a conexão com os desafios brasileiros e latino-americanos.

A gestão também irá valorizar a produção científica e técnica da comunidade acadêmica. O reconhecimento institucional de pesquisas de destaque, prêmios, publicações relevantes, projetos financiados, orientações concluídas, impacto em políticas públicas, transferência de conhecimento e contribuições para a sociedade é fundamental para fortalecer a cultura de excelência. A continuidade e aprimoramento de iniciativas de premiação e divulgação científica devem ser estimulados, ampliando a visibilidade interna e externa das realizações da FEARP.

Outro aspecto importante será aproximar a pesquisa da sociedade. A Faculdade desenvolverá mecanismos para comunicar seus resultados em linguagem acessível, ampliar a presença de seus pesquisadores no debate público, divulgar estudos com implicações práticas e fortalecer a interação com governos, empresas, organizações sociais e imprensa. A pesquisa acadêmica preserva seu rigor científico, mas ganha relevância quando contribui para decisões, políticas, práticas e reflexões públicas. A Diretoria apoiará a comunicação científica, em articulação com a área de Comunicação da Unidade, valorizando a divulgação responsável do conhecimento produzido.

A relação entre pesquisa e ensino também será fortalecida. A excelência em ensino depende de professores e estudantes inseridos em ambiente de produção de conhecimento. A pesquisa deve alimentar a graduação, a pós-graduação, a extensão, os cursos de especialização e as atividades de inovação pedagógica. A Diretoria irá incentivar que resultados de pesquisa sejam incorporados em disciplinas, estudos de caso, atividades extensionistas, eventos, materiais didáticos e projetos aplicados, reforçando a integração entre os pilares universitários.

Entre as propostas para pesquisa e inovação, destacam-se:

- **Apoiar a Comissão de Pesquisa e Inovação na implementação de ações estratégicas** voltadas ao fortalecimento da produção científica, da inovação e da visibilidade acadêmica da FEARP.

- **Valorizar e divulgar a produção científica da FEARP**, por meio de prêmios, relatórios, notícias, vídeos, eventos, materiais institucionais e comunicação científica acessível à sociedade.
- **Desenvolver uma série de seminários, *workshops* e eventos científicos regulares**, fortalecendo o ambiente intelectual e a circulação de ideias.
- **Fortalecer os grupos de pesquisa**, ampliando sua visibilidade, estimulando cooperação entre grupos, promovendo integração interdepartamental e apoiando agendas transversais de alto impacto.
- **Ampliar a infraestrutura de pesquisa**, com atenção a bases de dados, *softwares*, capacidade computacional, segurança da informação, ambientes de pesquisa aplicada e suporte técnico às atividades científicas.
- **Estimular a iniciação científica e tecnológica**, ampliando a participação de estudantes de graduação em projetos de pesquisa, grupos acadêmicos, eventos científicos e atividades de formação metodológica.
- **Valorizar o pós doutorado**, incentivando a participação dos pós doutorandos em seminários, minicursos, projetos, publicações, coorientações informais, atividades acadêmicas e ações de integração com a comunidade da FEARP.
- **Estimular projetos interdisciplinares e interdepartamentais**, especialmente em temas como inteligência artificial, ciência de dados, sustentabilidade, políticas públicas, finanças, regulação, inovação, governança, agronegócio, desigualdade e desenvolvimento regional.
- **Apoiar a captação de recursos para pesquisa**, por meio da divulgação de editais, estímulo a projetos colaborativos, articulação institucional e apoio à submissão de propostas a agências de fomento e parceiros externos.
- **Fortalecer a internacionalização da pesquisa**, incentivando redes internacionais, coautorias, professores visitantes, missões acadêmicas, seminários internacionais, doutorado sanduíche e projetos conjuntos.

- **Aproximar pesquisa e inovação**, estimulando soluções aplicadas, transferência de conhecimento, interação com ecossistemas de inovação, parcerias com organizações e desenvolvimento de projetos com impacto prático.
- **Estimular a produção científica com impacto social**, apoiando pesquisas que contribuam para políticas públicas, desenvolvimento econômico, sustentabilidade, inclusão, inovação organizacional e melhoria da gestão pública e privada.
- **Integrar pesquisa, ensino e extensão**, promovendo o uso de resultados científicos em disciplinas, projetos aplicados, AEXs, estudos de caso, cursos de formação continuada e ações junto à sociedade.
- **Apoiar boas práticas de ética, integridade e ciência aberta**, fortalecendo a qualidade, transparência e confiabilidade da produção acadêmica.

A proposta de gestão para pesquisa e inovação busca consolidar a FEARP como um ambiente de excelência científica, criatividade intelectual e impacto social. Para isso, será necessário apoiar as vocações existentes, estimular novas agendas, integrar competências, ampliar recursos, valorizar pesquisadores e comunicar melhor à sociedade o conhecimento produzido pela Faculdade.

2.4. Cultura e Extensão

A cultura e a extensão universitária constituem dimensões fundamentais da missão pública da FEARP e representam uma das formas mais relevantes de interação da Faculdade com a sociedade. Por meio da extensão, o conhecimento produzido e ensinado na USP ultrapassa os limites da sala de aula e dos espaços acadêmicos tradicionais, alcançando diferentes públicos, organizações, comunidades e territórios. Por meio da cultura, a Universidade amplia sua capacidade de formação humana,

crítica, cidadã e plural, valorizando a diversidade de experiências, linguagens, saberes e formas de participação social.

A proposta de gestão para Cultura e Extensão parte do reconhecimento de que a FEARP já possui uma trajetória relevante de atuação junto à sociedade, seja por meio dos cursos de extensão e especialização, das atividades extensionistas curriculares, dos projetos conduzidos por docentes e estudantes, das entidades estudantis, das ações de educação financeira, gestão, empreendedorismo, sustentabilidade, políticas públicas, inovação social e formação continuada. O compromisso da Diretoria será apoiar, qualificar, ampliar e dar maior visibilidade a essas iniciativas, fortalecendo a cultura extensionista como parte estruturante da identidade da Faculdade.

A gestão atuará em estreita articulação com a Comissão de Cultura e Extensão Universitária, com os departamentos, com a Comissão de Graduação, com a Comissão de Pós-Graduação, com a Comissão de Inclusão e Pertencimento, com o Escritório de Relações Institucionais, com o Escritório de Sustentabilidade, com o Teias Empreendedorismo e Inovação, com a Fundace, com as entidades estudantis e com parceiros externos. A extensão deve ser compreendida como atividade acadêmica de alta relevância, articulada ao ensino e à pesquisa, e não apenas como conjunto de ações pontuais ou complementares.

Um eixo prioritário será a consolidação da curricularização da extensão nos cursos de graduação. As Atividades Extensionistas Curriculares representam uma oportunidade de transformar a formação dos estudantes, aproximando-os de problemas reais e de públicos externos à Universidade. A Diretoria apoiará a Comissão de Cultura e Extensão e a Comissão de Graduação na ampliação e qualificação das AEXs, garantindo que essas atividades tenham planejamento adequado, supervisão docente, participação ativa dos estudantes, impacto social e aderência aos projetos pedagógicos dos cursos.

A curricularização da extensão será tratada como oportunidade pedagógica e institucional. Ao atuar em projetos junto a escolas públicas, organizações sociais, empreendedores, empresas, governos, comunidades, idosos, jovens em situação de vulnerabilidade ou outros públicos, os

estudantes desenvolvem competências técnicas, comunicacionais, éticas, sociais e profissionais. Ao mesmo tempo, a Faculdade amplia sua presença na sociedade e cumpre sua missão pública de contribuir para o desenvolvimento econômico, social e humano.

Outro ponto central será o fortalecimento da relação da FEARP com a Fundace, respeitando sua trajetória como fundação de apoio e sua relevância na oferta de cursos de extensão, MBAs, projetos aplicados e consultorias. A Fundace é um canal estratégico de aproximação entre a Faculdade e a sociedade, especialmente nas áreas de Administração, Contabilidade, Economia, Finanças, Gestão Pública, Sustentabilidade, Tecnologia, Governança, Riscos, Compliance, Agronegócio e demais campos de atuação da Unidade. A Diretoria irá estimular o alinhamento entre as ações de extensão, a qualidade acadêmica dos cursos, as demandas da sociedade e os objetivos institucionais da FEARP.

A educação continuada será valorizada como dimensão estratégica da extensão. Em um mundo de rápidas transformações tecnológicas, regulatórias, organizacionais e sociais, profissionais e organizações demandam atualização constante. A FEARP tem condições privilegiadas para oferecer formação de alta qualidade, apoiada no conhecimento de seu corpo docente e na reputação da USP. A gestão apoiará a criação, atualização e avaliação de cursos de extensão, difusão, atualização, especialização e formação executiva, buscando ampliar o alcance da Faculdade e fortalecer sua contribuição para a qualificação profissional no Brasil.

A cultura também irá ocupar espaço relevante na proposta de gestão. A FEARP deve ser um ambiente de formação integral, em que a vida universitária seja enriquecida por atividades culturais, artísticas, esportivas, científicas, sociais e de convivência. A cultura fortalece o pertencimento, amplia repertórios, estimula a criatividade, favorece o diálogo e contribui para a saúde institucional. A Diretoria apoiará iniciativas culturais promovidas por docentes, estudantes, servidores e entidades, bem como ações integradas ao campus de Ribeirão Preto e à comunidade externa.

As entidades estudantis merecem destaque especial. Elas desempenham papel fundamental na formação dos estudantes,

promovendo liderança, trabalho em equipe, responsabilidade, capacidade de gestão, comunicação, empreendedorismo, consciência social e articulação com o mercado e a sociedade. A FEARP possui entidades com atuação relevante em áreas como empresa júnior, mercado financeiro, gestão pública, inteligência artificial e ciência de dados, empreendedorismo, sustentabilidade, esportes, cultura, moda, agronegócio, ações sociais e representação estudantil. A Diretoria manterá uma postura de apoio, diálogo e orientação, valorizando o protagonismo estudantil e estimulando a responsabilidade institucional.

A Semana Empresarial da FEARP, as feiras de carreira, os projetos de educação financeira, os cursinhos populares, as ações de sustentabilidade, os projetos de inclusão, as visitas monitoradas, os eventos de empreendedorismo e inovação e as atividades com egressos são exemplos de iniciativas que devem ser fortalecidas. Elas aproximam a Faculdade de diferentes públicos, ampliam oportunidades para os estudantes e demonstram a relevância social da FEARP.

A extensão também deve contribuir para ampliar o impacto regional da Faculdade. Ribeirão Preto e sua região possuem forte relevância econômica, especialmente em serviços, saúde, agronegócio, tecnologia, setor público, finanças, cooperativismo e empreendedorismo. A FEARP pode atuar de forma ainda mais integrada com esse ecossistema, oferecendo conhecimento, projetos, cursos, pesquisas aplicadas, diagnósticos, capacitações e soluções para desafios regionais. Ao mesmo tempo, a Faculdade deve manter sua ambição nacional e internacional, desenvolvendo ações extensionistas que dialoguem com problemas brasileiros e globais.

A Diretoria estimulará maior sistematização e comunicação das ações de extensão. Muitas iniciativas relevantes são realizadas pela comunidade da FEARP, mas nem sempre são suficientemente registradas, mensuradas e divulgadas. Será importante apoiar ferramentas de documentação, indicadores de impacto, relatórios, notícias, vídeos, materiais institucionais e canais de divulgação. A sociedade deve conhecer melhor o que a FEARP faz, e a própria comunidade interna deve reconhecer a extensão como parte essencial da vida acadêmica.

A relação com egressos também deve ser incorporada às ações de cultura e extensão. Os ex-alunos da FEARP são parte da comunidade ampliada da Faculdade e podem contribuir com palestras, mentorias, programas de carreira, projetos, parcerias, apoio a entidades, participação em eventos e fortalecimento da reputação institucional. A Diretoria irá apoiar iniciativas que aproximem os egressos da Unidade, transformando essa rede em fonte de colaboração acadêmica, profissional e social.

Entre as propostas para Cultura e Extensão, destacam-se:

- **Consolidar a curricularização da extensão**, ampliando e qualificando a oferta de Atividades Extensionistas Curriculares, com participação ativa dos estudantes, supervisão docente e impacto social efetivo.
- **Criar mecanismos de registro, avaliação e divulgação das ações de extensão para a sociedade**, permitindo acompanhar público alcançado, resultados, impactos e oportunidades de melhoria, utilizando linguagem acessível e múltiplos canais para dar visibilidade às contribuições da FEARP.
- **Fortalecer a SEFEARP e a Feira de Carreiras**, ampliando sua capacidade de conectar estudantes, docentes, egressos, empresas, organizações públicas, terceiro setor e parceiros institucionais.
- **Valorizar a educação continuada**, apoiando cursos de extensão, atualização, difusão, especialização, formação executiva e MBAs, em alinhamento com as demandas contemporâneas da sociedade e do mundo do trabalho.
- **Aprofundar a parceria com a Fundace**, fortalecendo o alinhamento acadêmico e institucional dos cursos e projetos de extensão, consultorias e iniciativas de formação profissional.
- **Apoiar a Comissão de Cultura e Extensão Universitária na formulação e execução de ações estratégicas**, garantindo suporte institucional, administrativo, financeiro e comunicacional às iniciativas prioritárias.

- **Fortalecer a integração entre extensão, ensino e pesquisa**, estimulando projetos que articulem produção de conhecimento, formação discente e contribuição à sociedade.
- **Apoiar as entidades estudantis**, reconhecendo seu papel formativo e estimulando projetos com responsabilidade, impacto social, inovação, liderança e integração com a comunidade acadêmica.
- **Estimular projetos de impacto social**, especialmente em áreas como educação financeira, gestão pública, empreendedorismo, sustentabilidade, inclusão, inovação social, políticas públicas e apoio a organizações sociais.
- **Ampliar ações culturais e de convivência universitária**, promovendo atividades que fortaleçam o pertencimento, a criatividade, o bem-estar e a formação integral da comunidade.
- **Fortalecer a relação com Ribeirão Preto e região**, desenvolvendo projetos e parcerias conectados aos desafios econômicos, sociais, ambientais e institucionais do território.
- **Aproximar egressos da FEARP**, criando oportunidades de participação em eventos, mentorias, palestras, projetos extensionistas, ações de carreira e redes de colaboração.
- **Estimular eventos transversais sobre temas contemporâneos**, como sustentabilidade, inteligência artificial, futuro do trabalho, governança, mercado financeiro, políticas públicas, diversidade, agronegócio, inovação e desenvolvimento social.

A proposta para Cultura e Extensão busca fortalecer a FEARP como uma Faculdade aberta, conectada e socialmente relevante. A excelência universitária não se mede apenas pela qualidade das aulas e das publicações científicas, mas também pela capacidade de transformar conhecimento em contribuição pública, diálogo social, formação cidadã e impacto concreto.

2.5. Inclusão e Pertencimento

A Inclusão e o Pertencimento constituem dimensões fundamentais para a excelência acadêmica, para a permanência estudantil, para a qualidade das relações de trabalho e para a construção de uma comunidade universitária plural, acolhedora e comprometida com a dignidade humana. Na FEARP, essa agenda será conduzida de forma articulada com a Comissão de Inclusão e Pertencimento – CIP, em alinhamento às diretrizes da Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento – PRIP/USP, cuja finalidade é acolher a diversidade, assegurar oportunidades e oferecer condições para que estudantes, servidores técnico-administrativos e docentes vivenciem plenamente a experiência universitária e contribuam para a excelência da Universidade.

A PRIP organiza sua atuação em cinco áreas articuladas: **Vida no Campus; Mulheres, Relações Étnico-Raciais e Diversidades; Saúde Mental e Bem-Estar Social; Direitos Humanos e Políticas de Reparação, Memória e Justiça; e Formação e Vida Profissional**. Esse desenho reforça que inclusão e pertencimento não devem ser tratados como uma política isolada, mas como dimensão transversal da vida universitária, presente no ensino, na pesquisa, na extensão, na gestão, na convivência, na permanência, na acessibilidade, na saúde mental e nas relações institucionais.

No âmbito da FEARP, a proposta de gestão será apoiar a CIP como instância estratégica de análise para identificação de prioridades, orientação, articulação e proposição de ações. A Diretoria irá proporcionar condições para a Comissão atuar de forma integrada com os departamentos, comissões estatutárias, representação discente, entidades estudantis, servidores técnico-administrativos, docentes, Escritório de Relações Institucionais, *International Office* e demais áreas da Faculdade.

A atuação da CIP será realizada a partir de uma análise institucional contínua das condições de inclusão e pertencimento, com o objetivo de identificar prioridades, compreender vulnerabilidades, propor ações e acompanhar seus efeitos. Essa análise irá considerar diferentes dimensões

da vida universitária, começando pela saúde mental e bem-estar social, seguida das vulnerabilidades socioeconômicas, étnico-raciais, identitárias, de acessibilidade, de direitos humanos, de formação e vida profissional, e de outras situações que possam afetar a permanência, o desempenho, a convivência e o sentimento de pertencimento da comunidade.

No campo dos Direitos Humanos, a CIP atuará em sintonia com uma cultura institucional de prevenção de violências, combate a assédios, mediação de conflitos, respeito às diferenças e promoção de relações acadêmicas e profissionais saudáveis. A PRIP contempla uma diretoria específica de Direitos Humanos e Políticas de Reparação, Memória e Justiça, além de estruturas voltadas à mediação de conflitos e ao Sistema USP de Acolhimento. A FEARP deve fortalecer uma cultura de confiança, na qual a comunidade conheça os canais de orientação e se sinta segura para buscar apoio quando necessário.

A dimensão de formação e vida profissional envolverá discentes, servidores técnico-administrativos e docentes. A PRIP define essa área como voltada a estimular o pertencimento em docentes, discentes e servidores, qualificar apoios estudantis e promover formação continuada. Na FEARP, essa agenda deve se traduzir em ações de integração, capacitação, desenvolvimento profissional, acolhimento de novos membros da comunidade, melhoria do clima organizacional e valorização das trajetórias de cada segmento.

A proposta de gestão é que a CIP, com apoio da Diretoria, desenvolva uma análise periódica de inclusão e pertencimento organizada em etapas: definição das dimensões a serem observadas; sistematização de informações institucionais disponíveis; escuta qualificada dos segmentos da comunidade; identificação de barreiras; proposição de ações; acompanhamento dos resultados; e comunicação institucional cuidadosa. Essa análise respeitará princípios de confidencialidade, não exposição individual, uso responsável das informações e foco na melhoria das condições institucionais.

Entre as propostas para Inclusão e Pertencimento, destacam-se:

- **Apoiar institucionalmente a CIP**, assegurando condições para sua atuação transversal junto aos departamentos, comissões, estudantes, servidores, docentes e áreas administrativas.
- **Realizar análise periódica para identificação de prioridades em inclusão e pertencimento**, considerando saúde mental e bem-estar social, vulnerabilidades socioeconômicas, étnico-raciais, identitárias, acessibilidade, direitos humanos, formação e vida profissional.
- **Fortalecer ações de saúde mental e bem-estar social**, com iniciativas de prevenção, acolhimento, orientação, convivência, sensibilização e encaminhamento adequado às estruturas competentes.
- **Aprimorar a compreensão das vulnerabilidades socioeconômicas**, com atenção à permanência estudantil, alimentação, transporte, moradia, acesso digital, bolsas, desempenho acadêmico, evasão, trancamentos e participação em oportunidades formativas.
- **Fortalecer ações de equidade étnico-racial**, incluindo letramento racial, escuta, valorização de trajetórias, diversidade em eventos e bancas, e enfrentamento de práticas discriminatórias.
- **Promover respeito às diversidades identitárias**, com ações formativas relacionadas a gênero, sexualidade, identidade, origem, cultura, nacionalidade e outras formas de pertencimento.
- **Mapear e reduzir barreiras de acessibilidade**, abrangendo dimensões arquitetônicas, pedagógicas, comunicacionais, tecnológicas e atitudinais.
- **Promover cultura institucional de direitos humanos**, com prevenção de violências, combate ao assédio, mediação de conflitos, divulgação de canais de apoio e fortalecimento da convivência universitária.
- **Estimular pertencimento na formação e na vida profissional**, com ações voltadas a estudantes, servidores e docentes,

incluindo integração, capacitação, acolhimento e valorização das trajetórias institucionais.

- **Fortalecer a escuta ativa**, criando espaços seguros e periódicos para que a comunidade possa relatar dificuldades, propor soluções e contribuir para o aprimoramento do ambiente institucional.
- **Apoiar estudantes ingressantes e grupos em maior vulnerabilidade**, especialmente nos períodos de transição, adaptação acadêmica, dificuldades de desempenho e integração à vida universitária.
- **Articular inclusão e internacionalização**, garantindo acolhimento adequado a estudantes estrangeiros e atenção a barreiras linguísticas, culturais e de pertencimento.
- **Valorizar o papel das entidades estudantis**, incentivando sua participação em ações de acolhimento, diversidade, integração, responsabilidade social e pertencimento.

A gestão da Inclusão e Pertencimento será conduzida com responsabilidade, sensibilidade e capacidade de ação. A FEARP deve ser uma Faculdade em que as pessoas se sintam respeitadas, ouvidas e capazes de desenvolver plenamente seu potencial acadêmico, profissional e humano. A excelência institucional exige uma comunidade na qual todos tenham condições reais de participar, permanecer, contribuir e pertencer.

2.6. Internacionalização

A internacionalização é uma dimensão estratégica para o fortalecimento acadêmico, institucional e reputacional da FEARP. Em uma Faculdade dedicada às áreas de Administração, Contabilidade, Economia, Finanças e campos correlatos, a formação de estudantes, a produção de conhecimento e a interação com a sociedade devem dialogar com os grandes debates globais, com diferentes sistemas econômicos e institucionais, com práticas internacionais de gestão e com redes acadêmicas de excelência. Assim, internacionalizar a FEARP significa

ampliar sua presença no mundo e, ao mesmo tempo, trazer o mundo para a FEARP.

A proposta de gestão para internacionalização parte do reconhecimento dos avanços já alcançados pela Unidade, especialmente na mobilidade acadêmica, na realização da *Summer School*, na oferta de disciplinas em inglês, na recepção de estudantes estrangeiros, na participação de alunos em programas de intercâmbio e no desenvolvimento de convênios com instituições internacionais. O compromisso da Diretoria será consolidar essas iniciativas, ampliar sua integração com o ensino, a pesquisa e a extensão, e fortalecer a atuação da Comissão de Relações Internacionais / *International Office* como estrutura central de apoio, articulação e promoção da internacionalização da Faculdade.

O *International Office* da FEARP será compreendido como um núcleo estratégico de internacionalização, responsável não apenas pelo suporte operacional às atividades de mobilidade, mas também pela articulação de oportunidades acadêmicas, pela comunicação internacional da Unidade, pelo acolhimento de estudantes e professores estrangeiros, pelo apoio a convênios e pela indução de projetos que ampliem a inserção global da Faculdade. Sua atuação será fortalecida em diálogo com a Diretoria, os departamentos, a Comissão de Relações Internacionais, a Comissão de Graduação, a Comissão de Pós-Graduação, a Comissão de Pesquisa e Inovação, a Comissão de Inclusão e Pertencimento, o Escritório de Relações Institucionais e os programas de pós-graduação.

A internacionalização da graduação será estimulada por meio da facilitação ao acesso às oportunidades de intercâmbio, da divulgação sistemática de editais, convênios e bolsas, da orientação aos estudantes interessados em mobilidade internacional e do fortalecimento da recepção de alunos estrangeiros. A experiência internacional contribui para a formação de estudantes mais preparados para lidar com ambientes multiculturais, organizações globais, mercados integrados e desafios profissionais que ultrapassam fronteiras nacionais. A Diretoria irá apoiar o *International Office* na construção de uma política de comunicação ativa com os estudantes, tornando mais acessíveis as informações sobre

universidades parceiras, equivalência de disciplinas, prazos, requisitos, bolsas, planejamento acadêmico e experiências de alunos que já participaram de programas internacionais.

A oferta de disciplinas em inglês será tratada como eixo relevante da internacionalização em casa. Nem todos os estudantes terão oportunidade de realizar intercâmbio, mas todos podem se beneficiar de uma experiência formativa mais internacionalizada dentro da própria FEARP. A ampliação gradual e planejada de disciplinas ministradas em inglês, tanto na graduação quanto na pós graduação, permitirá receber mais estudantes estrangeiros, estimular a convivência multicultural, ampliar a proficiência acadêmica dos estudantes brasileiros e fortalecer a atratividade internacional da Unidade. Essa agenda será construída com os departamentos, respeitando suas condições e especificidades, e apoiada pela Diretoria por meio de planejamento, divulgação e valorização das iniciativas docentes.

A pós graduação irá ocupar papel central na internacionalização da FEARP. Os programas de mestrado e doutorado são espaços privilegiados para cooperação científica, publicações internacionais, cotutelas, doutorado sanduíche, participação em redes de pesquisa, recepção de professores visitantes e desenvolvimento de projetos conjuntos. A Diretoria apoiará o *International Office* e a Comissão de Pós-Graduação na identificação de oportunidades de cooperação internacional, na divulgação de chamadas e editais, na aproximação com universidades estrangeiras e no fortalecimento de ações que ampliem a inserção internacional dos programas.

A internacionalização da pesquisa também será fortalecida. A FEARP deve ampliar sua participação em redes acadêmicas internacionais, estimular coautorias com pesquisadores estrangeiros, apoiar missões de pesquisa, promover seminários internacionais, incentivar a participação em eventos científicos de referência e criar condições para a recepção de docentes e pesquisadores visitantes. O *International Office* poderá atuar como articulador dessas oportunidades, em cooperação com a Comissão de Pesquisa e Inovação, os departamentos, os grupos de pesquisa e os programas de pós-graduação.

A FEARP *Summer School* será consolidada como uma das principais vitrines internacionais da Faculdade. O programa tem potencial para apresentar a estudantes estrangeiros a excelência acadêmica da FEARP, a força da USP, a realidade econômica brasileira, a relevância de Ribeirão Preto e da região, o agronegócio, o ambiente de negócios nacional, a cultura brasileira e as especificidades das áreas de Administração, Contabilidade, Economia e Finanças no país. A Diretoria irá apoiar o *International Office* na ampliação de parcerias para a *Summer School*, na atração de estudantes internacionais, na integração de docentes dos três departamentos e na diversificação das atividades acadêmicas, culturais e técnicas.

O acolhimento de estudantes, professores e pesquisadores estrangeiros será tratado como componente essencial da internacionalização. A chegada de membros internacionais à FEARP exige apoio informacional, acadêmico, cultural e institucional. O *International Office* será fortalecido como ponto de referência para recepção, orientação e integração desses visitantes, em articulação com a CIP para atenção a questões de pertencimento, adaptação cultural, barreiras linguísticas e convivência universitária. Uma boa experiência de acolhimento amplia a reputação internacional da Faculdade e favorece a continuidade das parcerias.

A comunicação internacional da FEARP também será aprimorada. Para ampliar sua presença global, a Faculdade precisa comunicar melhor seus cursos, programas, grupos de pesquisa, projetos, eventos, oportunidades de mobilidade, publicações, áreas de expertise e diferenciais institucionais. A Diretoria apoiará o *International Office* e a Comunicação da Unidade na ampliação de materiais em inglês, atualização de páginas institucionais, produção de vídeos, divulgação da *Summer School*, apresentação dos programas de pós-graduação e promoção das oportunidades de cooperação acadêmica.

A gestão irá estimular a internacionalização como dimensão transversal da vida acadêmica. Isso significa integrar a internacionalização ao ensino, à pesquisa, à extensão, à inovação, à inclusão, à comunicação e ao relacionamento institucional. A internacionalização não deve ser

compreendida apenas como mobilidade física, mas como construção de competências globais, redes de colaboração, diálogo intercultural, circulação de conhecimento e ampliação do reconhecimento da FEARP em ambientes acadêmicos e profissionais internacionais.

Entre as propostas para internacionalização, destacam-se:

- **Fortalecer a Comissão de Relações Internacionais / *International Office* da FEARP**, ampliando sua atuação como núcleo estratégico de apoio, articulação, comunicação e promoção da internacionalização da Unidade.
- **Consolidar e ampliar a oferta de disciplinas em inglês**, na graduação e na pós-graduação, como estratégia de internacionalização em casa e de atração de estudantes estrangeiros.
- **Fortalecer a FEARP *Summer School***, ampliando parcerias internacionais, participação de docentes dos três departamentos, visitas técnicas, atividades culturais e divulgação global do programa.
- **Qualificar a recepção de estudantes estrangeiros**, com ações de acolhimento, orientação acadêmica, integração cultural, apoio linguístico e aproximação com estudantes brasileiros.
- **Ampliar e qualificar convênios internacionais**, buscando parcerias alinhadas às áreas estratégicas da FEARP e com potencial efetivo de mobilidade, pesquisa, ensino e cooperação institucional.
- **Aprimorar a divulgação de oportunidades internacionais**, incluindo intercâmbios, bolsas, editais, universidades parceiras, cursos de verão, programas de curta duração, doutorado sanduíche e chamadas internacionais.
- **Ampliar o apoio aos estudantes interessados em mobilidade internacional**, com orientações sobre planejamento acadêmico, equivalência de disciplinas, documentação, prazos, requisitos, bolsas e relatos de experiências.
- **Apoiar a internacionalização da pós-graduação**, estimulando doutorado sanduíche, cotutelas, professores visitantes,

seminários internacionais, redes de pesquisa e cooperação com programas estrangeiros.

- **Estimular a internacionalização da pesquisa**, por meio de coautorias internacionais, projetos conjuntos, participação em redes acadêmicas, eventos científicos, missões de pesquisa e atração de pesquisadores estrangeiros.
- **Aprimorar a comunicação internacional da FEARP**, com materiais institucionais em inglês, páginas atualizadas, vídeos, divulgação de linhas de pesquisa, programas, cursos e oportunidades.
- **Integrar internacionalização e inclusão**, garantindo que as oportunidades internacionais sejam divulgadas de forma ampla e que estudantes em diferentes condições socioeconômicas tenham acesso à informação e orientação adequada.
- **Estimular a participação de egressos internacionais e egressos com experiência global**, criando oportunidades de palestras, mentorias e redes de colaboração.
- **Apoiar docentes na construção de redes internacionais**, valorizando iniciativas de cooperação, visitas acadêmicas, projetos multilaterais, participação em associações científicas e produção conjunta.

A internacionalização será, portanto, um eixo decisivo para a projeção futura da FEARP. A Faculdade deve fortalecer sua identidade como escola de negócios pública, brasileira, latino-americana e global, capaz de dialogar com os grandes centros acadêmicos internacionais sem perder sua conexão com os desafios nacionais e regionais.

2.7. Infraestrutura

A infraestrutura física e tecnológica da FEARP é condição fundamental para a excelência das atividades de ensino, pesquisa, extensão, internacionalização, inclusão, inovação e gestão. A qualidade dos

espaços acadêmicos, administrativos e de convivência influencia diretamente a experiência dos estudantes, as condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos, a atuação docente, a realização de eventos, a recepção de visitantes, a integração com a sociedade e a projeção institucional da Faculdade.

A proposta de gestão para infraestrutura parte do reconhecimento de que a FEARP tem crescido em complexidade, número de atividades, diversidade de cursos, projetos extensionistas, eventos, demandas tecnológicas e interação com públicos externos. Esse crescimento exige planejamento, priorização, manutenção contínua, modernização dos espaços existentes e busca ativa de recursos para expansão da capacidade física e tecnológica da Unidade. A Diretoria irá atuar de forma articulada com os departamentos, comissões, assistência administrativa, assistência financeira, assistência de gestão estratégica, seção de informática, servidores técnico-administrativos, docentes, estudantes e órgãos competentes da Universidade, buscando alinhar as necessidades de infraestrutura ao Projeto Acadêmico e às propostas deste Programa de Gestão.

Um dos projetos estruturantes para o período será a aprovação e construção do novo bloco didático da FEARP. A ampliação da infraestrutura de salas de aula é essencial para atender às demandas atuais e futuras da graduação, da pós-graduação, das atividades extensionistas curriculares, dos eventos acadêmicos e das iniciativas de formação continuada. O projeto do novo bloco contempla espaços maiores, mais modernos, tecnologicamente adequados, acessíveis e flexíveis, permitindo diferentes formatos de ensino e aprendizagem, incluindo aulas expositivas, metodologias ativas, atividades em grupo, estudos de caso, simulações, seminários e eventos.

A construção de um novo anfiteatro com maior capacidade será tratada como parte estratégica desse projeto. A FEARP realiza eventos institucionais, acadêmicos, científicos, extensionistas, culturais, empresariais e de recepção de estudantes que demandam espaços adequados para públicos maiores. Um anfiteatro moderno permitirá fortalecer a Semana de Recepção aos Calouros, a SEFEARP, palestras,

congressos, seminários internacionais, eventos da pós-graduação, atividades com egressos, encontros com empresas, eventos da Fundace, ações de inclusão e pertencimento, atividades culturais e cerimônias institucionais. Além de ampliar a capacidade de público, esse espaço contará com recursos audiovisuais atualizados, acessibilidade, conforto, conectividade e condições para transmissão e gravação de eventos.

Outro eixo prioritário será a ampliação e modernização dos Laboratórios de Ensino de Informática Aplicada – LEIAs. A formação contemporânea nas áreas de Administração, Contabilidade, Economia, Finanças e Negócios exige uso intensivo de tecnologia, bases de dados, *softwares* estatísticos, econométricos, contábeis, financeiros, de programação, visualização de dados, inteligência artificial, simulações e ferramentas de apoio à decisão. Os LEIAs são, portanto, espaços essenciais para o ensino aplicado, para a capacitação discente e para a incorporação de competências digitais aos cursos da FEARP.

A gestão buscará recursos para estruturar projetos ampliação dos LEIAs para além dos atuais laboratórios 1 e 2, avaliando a criação de novos ambientes, a readequação de espaços existentes com a ampliação da capacidade de atendimento por laboratório. O objetivo será permitir que turmas maiores possam realizar atividades computacionais de forma adequada, evitando limitações pedagógicas decorrentes da insuficiência de equipamentos ou de espaço físico. A ampliação da capacidade dos laboratórios deve considerar não apenas o número de computadores, mas também ergonomia, climatização, acessibilidade, conectividade, projeção, suporte técnico, segurança da informação e flexibilidade para diferentes usos didáticos.

A atualização do parque tecnológico dos LEIAs também será uma prioridade. Equipamentos defasados reduzem a qualidade das aulas, dificultam o uso de *softwares* mais modernos e limitam o desenvolvimento de atividades alinhadas às demandas atuais do mundo dos negócios e da pesquisa aplicada. A Diretoria apoiará um plano periódico de renovação tecnológica, com critérios de priorização, inventário de equipamentos, cronograma de substituição, atualização de *softwares*, melhoria da rede, expansão de licenças, adoção de soluções em nuvem quando pertinente e

integração com as necessidades dos servidores técnico-administrativos e docentes.

Além dos laboratórios de informática, a infraestrutura tecnológica da FEARP será pensada de forma ampla. Isso inclui conectividade, equipamentos audiovisuais, sistemas de apoio ao ensino, recursos para transmissão de eventos, ferramentas de gestão, segurança da informação, servidores, armazenamento de dados, suporte à pesquisa, ambientes virtuais e equipamentos para atividades híbridas. A transformação digital da educação e da gestão universitária exige que a Faculdade esteja preparada para oferecer experiências acadêmicas e administrativas mais eficientes, acessíveis e modernas.

A manutenção e limpeza da estrutura física e dos prédios existentes receberá atenção permanente. **Uma infraestrutura de qualidade depende não apenas de grandes obras, mas também de cuidados contínuos com salas de aula, salas de estudo, salas docentes, áreas administrativas, banheiros, corredores, áreas de convivência, acessibilidade, climatização, iluminação, mobiliário, pintura, telhados, instalações elétricas, hidráulicas, segurança, paisagismo e limpeza.** A Diretoria fortalecerá o planejamento preventivo de manutenção, reduzindo a lógica de atuação apenas corretiva e garantindo melhores condições de uso dos espaços da Faculdade.

A infraestrutura será planejada também como instrumento de inclusão e pertencimento. Espaços acessíveis, bem sinalizados, confortáveis, seguros e acolhedores favorecem a permanência estudantil, a convivência universitária e a qualidade das relações institucionais. A gestão observará barreiras arquitetônicas, comunicacionais e tecnológicas, buscando aprimorar progressivamente as condições de acessibilidade e circulação de todos os públicos. A modernização da infraestrutura deve caminhar junto com a construção de uma FEARP mais inclusiva, sustentável e preparada para diferentes formas de aprender, trabalhar e conviver.

A Diretoria buscará recursos em diferentes frentes, incluindo orçamento institucional, editais internos da USP, parcerias, projetos específicos, apoio de órgãos centrais, articulação com a Fundace, cooperação com egressos e parceiros externos, sempre em conformidade

com as normas e procedimentos institucionais. A captação de recursos para infraestrutura estará vinculada a projetos estruturados, com justificativa acadêmica, impacto esperado, planejamento de execução, sustentabilidade de manutenção e aderência às prioridades da Unidade.

A sustentabilidade também irá orientar as ações de infraestrutura. Sempre que possível, obras, reformas, compras e manutenções deverão considerar eficiência energética, uso racional de recursos, redução de desperdícios, conforto ambiental, descarte adequado de equipamentos, acessibilidade, durabilidade e menor impacto ambiental. Uma escola de negócios comprometida com a sustentabilidade deve incorporar esses princípios também em sua gestão física e tecnológica.

Entre as propostas para infraestrutura, destacam-se:

- **Apoiar a aprovação e construção de um novo bloco didático da FEARP**, com salas maiores, modernas, acessíveis, flexíveis e adequadas às novas metodologias de ensino.
- **Viabilizar a construção de um novo anfiteatro com maior capacidade**, equipado com recursos audiovisuais atualizados, conectividade, acessibilidade e condições para grandes eventos, transmissões e gravações.
- **Buscar recursos para ampliar os Laboratórios de Ensino de Informática Aplicada – LEIAs**, avaliando a criação de novos laboratórios além dos LEIAs 1 e 2 e a readequação de espaços para ensino computacional aplicado.
- **Ampliar a capacidade de atendimento dos laboratórios**, permitindo que turmas maiores realizem atividades práticas com conforto, qualidade, acessibilidade e infraestrutura adequada.
- **Atualizar o parque tecnológico dos LEIAs**, com renovação de computadores, melhoria de desempenho, atualização de *softwares*, expansão de licenças, conectividade e suporte técnico.
- **Fortalecer a infraestrutura tecnológica de ensino**, incluindo equipamentos audiovisuais, recursos para aulas híbridas,

gravação, transmissão, plataformas digitais e ferramentas de apoio pedagógico.

- **Apoiar a infraestrutura tecnológica para pesquisa**, com atenção a bases de dados, *softwares* especializados, capacidade computacional, armazenamento seguro e suporte a projetos de ciência de dados e inteligência artificial.
- **Implementar planejamento preventivo de manutenção predial**, contemplando salas de aula, áreas administrativas, espaços de convivência, banheiros, instalações elétricas e hidráulicas, climatização, iluminação, mobiliário e acessibilidade.
- **Aprimorar os espaços de convivência, estudo e permanência**, favorecendo integração, bem-estar, pertencimento e melhor experiência universitária para estudantes, servidores, docentes e visitantes.
- **Adequar a infraestrutura às atividades de extensão e relacionamento com a sociedade**, incluindo eventos, cursos, projetos, reuniões com parceiros, ações das entidades estudantis e atividades com egressos.
- **Fortalecer a acessibilidade nos espaços físicos e digitais**, reduzindo barreiras arquitetônicas, comunicacionais, tecnológicas e atitudinais.
- **Buscar recursos e parcerias para projetos estruturantes**, com planejamento técnico, justificativa acadêmica, estimativa de impacto e alinhamento ao Projeto Acadêmico da FEARP.
- **Promover sustentabilidade nas obras, reformas e aquisições**, considerando eficiência energética, uso racional de recursos, conforto ambiental, durabilidade e responsabilidade socioambiental.
- **Planejar a infraestrutura de forma integrada às propostas de ensino, pesquisa, extensão, internacionalização, inclusão e inovação**, garantindo que os espaços físicos e tecnológicos apoiem as prioridades acadêmicas da Unidade.

A infraestrutura será, portanto, uma dimensão estratégica da gestão. A FEARP precisa de espaços compatíveis com sua qualidade acadêmica, sua

relevância institucional e suas ambições futuras. A construção do novo bloco didático, a ampliação e modernização dos LEIAs, a manutenção contínua dos prédios, a atualização tecnológica e a melhoria dos espaços de convivência são ações essenciais para sustentar o crescimento da Faculdade e qualificar a experiência de sua comunidade.

3. Desafios e Futuro

A gestão da FEARP no período de 2026 a 2030 ocorrerá em um contexto de transformações profundas no ambiente universitário, no mundo dos negócios, nas relações de trabalho, nas tecnologias, nas demandas sociais e nas condições de financiamento das universidades públicas. Reconhecer esses desafios é essencial para que a Faculdade possa planejar suas ações com responsabilidade, realismo e visão de futuro, preservando sua excelência acadêmica e ampliando sua relevância para a sociedade.

Um dos principais desafios diz respeito ao **financiamento público da Universidade de São Paulo**. A USP, assim como as demais universidades estaduais paulistas, depende de repasses vinculados à arrecadação do Tesouro do Estado de São Paulo. Esse modelo, embora fundamental para assegurar autonomia universitária e estabilidade institucional, está sujeito às oscilações da economia, da arrecadação tributária e das prioridades públicas, especialmente na Reforma Tributária. Para a FEARP, isso significa a necessidade de uma gestão orçamentária prudente, planejada e transparente, capaz de compatibilizar demandas crescentes de ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura, tecnologia, inclusão e internacionalização com recursos limitados.

Nesse contexto, a Diretoria atuará com forte compromisso de planejamento, priorização e eficiência na alocação de recursos. A busca por excelência exige investimento contínuo. Ao mesmo tempo, será necessário fortalecer a capacidade da Faculdade de captar recursos complementares

por meio de projetos, editais, parcerias, cooperação institucional, cursos de extensão, atuação conjunta com a Fundace, redes de pesquisa, iniciativas de inovação e relacionamento com egressos e organizações públicas, privadas e do terceiro setor. O desafio orçamentário deve ser enfrentado não apenas com contenção, mas com planejamento estratégico, criatividade institucional e diversificação responsável de fontes de apoio.

Outro desafio central será a transformação digital. As áreas de Administração, Contabilidade, Economia e Finanças estão sendo fortemente impactadas por novas tecnologias, automação, análise de dados, plataformas digitais, computação em nuvem, *blockchain*, inteligência artificial, modelos preditivos, sistemas integrados e novas formas de tomada de decisão. Essas mudanças afetam o conteúdo das profissões, os métodos de pesquisa, as práticas organizacionais, a gestão pública, os mercados financeiros, os processos educacionais e a própria administração universitária.

A FEARP responderá a esse cenário incorporando a transformação digital como agenda transversal. Isso envolve atualização curricular, capacitação docente, modernização dos Laboratórios de Ensino de Informática Aplicada, ampliação de competências em ciência de dados, uso responsável de inteligência artificial, desenvolvimento de materiais didáticos digitais, melhoria dos processos administrativos, segurança da informação e preparação dos estudantes para um mundo profissional cada vez mais orientado por tecnologia. A Faculdade não deve apenas adaptar-se às mudanças tecnológicas; deve também produzir conhecimento crítico sobre seus impactos econômicos, sociais, éticos, contábeis, financeiros e organizacionais.

A inteligência artificial merece destaque específico. O avanço de modelos generativos, agentes autônomos, sistemas de apoio à decisão, automação de processos e ferramentas analíticas cria oportunidades expressivas para ensino, pesquisa, extensão e gestão. Ao mesmo tempo, impõe desafios relacionados à ética, transparência, privacidade, autoria, avaliação acadêmica, integridade científica, substituição de tarefas, desigualdades de acesso e transformação das competências profissionais. A FEARP estimulará o uso responsável da IA criando espaços de formação,

discussão e experimentação, mas também desenvolvendo diretrizes institucionais que preservem a qualidade acadêmica, a integridade, a autoria intelectual e a formação crítica dos estudantes.

As mudanças tecnológicas também se conectam às transformações na forma de trabalho e no ambiente social. O mundo do trabalho está se reorganizando em torno de modelos híbridos, novas competências digitais, carreiras menos lineares, maior valorização de habilidades socioemocionais, aprendizagem contínua, trabalho por projetos, empreendedorismo, automação de funções e maior exigência por adaptabilidade. Para uma escola de negócios, esse cenário representa um desafio direto: formar profissionais capazes de aprender continuamente, interpretar dados, liderar pessoas, compreender tecnologias, atuar em ambientes multiculturais, tomar decisões sob incerteza e agir com responsabilidade social.

A FEARP irá, portanto, fortalecer uma formação que combine fundamentos sólidos e competências contemporâneas. A excelência técnica continuará sendo indispensável, mas virá acompanhada de pensamento crítico, comunicação, colaboração, ética, criatividade, visão sistêmica, responsabilidade socioambiental, capacidade analítica e compreensão das transformações do trabalho. Esse desafio exige integração entre graduação, pós-graduação, extensão, entidades estudantis, egressos, empresas, organizações públicas e parceiros institucionais.

Outro desafio relevante é o climático e ambiental. As mudanças climáticas, a transição energética, a pressão sobre recursos naturais, os riscos ambientais, a sustentabilidade das cadeias produtivas e a necessidade de adaptação das organizações são temas centrais para o presente e o futuro. Administração, Contabilidade, Economia e Finanças têm papel fundamental na mensuração, avaliação, regulação, financiamento, governança e gestão da transição para modelos mais sustentáveis. A FEARP ampliará sua contribuição nesse campo por meio de ensino, pesquisa, extensão, eventos, projetos aplicados e ações institucionais, especificamente o Escritório de Sustentabilidade e a iniciativa do PRME.

Os desafios sociais também serão determinantes para a gestão da FEARP. A Universidade pública deve responder às desigualdades socioeconômicas, raciais, territoriais, educacionais, digitais e de acesso a oportunidades. A diversidade crescente do corpo discente da USP é uma conquista importante, mas traz consigo a responsabilidade de fortalecer políticas de permanência, acolhimento, pertencimento, acessibilidade, saúde mental e apoio acadêmico. A excelência universitária só se realiza plenamente quando estudantes, servidores e docentes têm condições reais de participar, permanecer, aprender, trabalhar e contribuir.

Na FEARP, isso exigirá ações articuladas com a Comissão de Inclusão e Pertencimento, comissões acadêmicas, departamentos, entidades estudantis e áreas administrativas. Saúde mental, vulnerabilidade socioeconômica, diversidade étnico-racial, identidades, acessibilidade, convivência, combate ao assédio, mediação de conflitos e melhoria do clima institucional deverão ser tratados como componentes centrais da gestão. A Faculdade deve ser um espaço de excelência, mas também de acolhimento, respeito e dignidade.

Há ainda o **desafio da concorrência nacional e internacional no ensino superior.** A FEARP atua em áreas nas quais há forte competição por estudantes, docentes, pesquisadores, parcerias, visibilidade, recursos e reconhecimento. Instituições públicas e privadas, nacionais e estrangeiras, disputam talentos e oferecem diferentes modelos de formação. Para manter e ampliar sua posição de destaque, a FEARP precisará reforçar seus diferenciais: qualidade do corpo docente, força da marca USP, integração entre ensino e pesquisa, formação crítica, inserção profissional, internacionalização, extensão, vida universitária, produção científica e impacto social.

A internacionalização também apresenta desafios próprios. Ampliar convênios, receber estudantes estrangeiros, oferecer disciplinas em inglês, estimular mobilidade, apoiar doutorado sanduíche, atrair professores visitantes e participar de redes internacionais exige planejamento, recursos, comunicação, apoio administrativo e acolhimento adequado. O *International Office* terá papel estratégico nesse processo, contribuindo

para que a internacionalização seja efetiva, inclusiva e integrada aos objetivos acadêmicos da Faculdade.

Outro desafio importante será **fortalecer a gestão de pessoas como base do clima organizacional, do pertencimento e do comprometimento institucional**. O bom funcionamento da FEARP depende do engajamento cotidiano de docentes, servidores técnico-administrativos e estudantes, que constroem, em conjunto, a qualidade acadêmica, administrativa e humana da Faculdade. A gestão irá atuar para que cada segmento da comunidade se sinta parte do projeto institucional da FEARP, compreendendo seu papel, sua contribuição e sua importância para o futuro da Unidade. Para isso, será essencial promover integração, capacitação, valorização das pessoas, melhoria dos processos internos e espaços permanentes de diálogo, fortalecendo uma cultura organizacional baseada na confiança, no compromisso coletivo e no orgulho de pertencer à FEARP.

A modernização administrativa será igualmente necessária. A FEARP avançará na simplificação de fluxos, redução de retrabalho, uso de dados para tomada de decisão, integração entre áreas, melhoria da comunicação institucional e aprimoramento do acompanhamento de projetos. Uma gestão mais eficiente libera tempo e energia para as atividades-fim da Faculdade e aumenta sua capacidade de responder aos desafios contemporâneos.

Diante desse conjunto de desafios, a proposta da Diretoria será atuar com visão estratégica, responsabilidade institucional e compromisso coletivo. O objetivo não será apenas reagir às mudanças, mas preparar a FEARP para liderar debates, formar pessoas, produzir conhecimento e oferecer respostas qualificadas à sociedade. Os desafios orçamentários, tecnológicos, climáticos, ambientais, sociais, acadêmicos e institucionais devem ser compreendidos como riscos, mas também como oportunidades para fortalecer a identidade e a relevância da Faculdade.

Entre as diretrizes para enfrentamento desses desafios, destacam-se:

- **Planejamento orçamentário responsável**, com priorização de investimentos estratégicos, transparência na alocação de recursos e busca de fontes complementares de financiamento.
- **Transformação digital orientada à missão acadêmica**, com modernização tecnológica, capacitação e melhoria de processos administrativos, incluindo o uso de ferramentas de inteligência artificial.
- **Uso responsável e crítico da inteligência artificial**, preservando integridade acadêmica, ética, autoria, qualidade formativa e inclusão digital.
- **Preparação dos estudantes para o novo mundo do trabalho**, com fortalecimento de competências analíticas, digitais, socioemocionais, éticas e interdisciplinares.
- **Incorporação transversal da sustentabilidade**, no ensino, na pesquisa, na extensão, na gestão e na infraestrutura da Faculdade.
- **Atenção permanente às vulnerabilidades sociais**, com ações de saúde mental, permanência, inclusão, pertencimento, acessibilidade e combate a discriminações.
- **Fortalecimento da competitividade acadêmica da FEARP**, preservando sua excelência, ampliando sua visibilidade e reforçando seus diferenciais institucionais.
- **Apoio à internacionalização**, com protagonismo do *International Office* e integração às ações de ensino, pesquisa, extensão e pós-graduação.
- **Valorização das pessoas**, com escuta ativa, capacitação, reconhecimento, melhoria do clima organizacional e fortalecimento da cooperação institucional.
- **Modernização da gestão**, com processos mais simples, uso de indicadores, comunicação eficiente, integração entre áreas e acompanhamento sistemático das ações planejadas.
- **Fortalecimento da comunicação com a sociedade**, dando visibilidade às contribuições da FEARP e ampliando o reconhecimento público de seu impacto.

O período de 2026 a 2030 será decisivo para consolidar a FEARP como uma Faculdade preparada para os desafios do presente e do futuro. A celebração dos 35 anos, em 2027, representará não apenas o reconhecimento de uma trajetória de conquistas, mas também a reafirmação de um compromisso com a próxima etapa de desenvolvimento institucional. Preparar a FEARP para seus 50 anos exige enfrentar desde agora os grandes desafios da Universidade, da sociedade, do mundo do trabalho e do conhecimento.

A Diretoria irá conduzir esse processo com prudência, inovação, diálogo e responsabilidade pública, fortalecendo a FEARP como uma escola de negócios de excelência, conectada às transformações do mundo, comprometida com a sociedade brasileira e orientada para o reconhecimento nacional e internacional.