

**Proposta Consolidada EAD23**

**Chapa Candidata à Chefia do Departamento**  
**Biênio 2021-2023**



**Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura**  
**Prof. Dr. Andres Rodriguez Veloso**

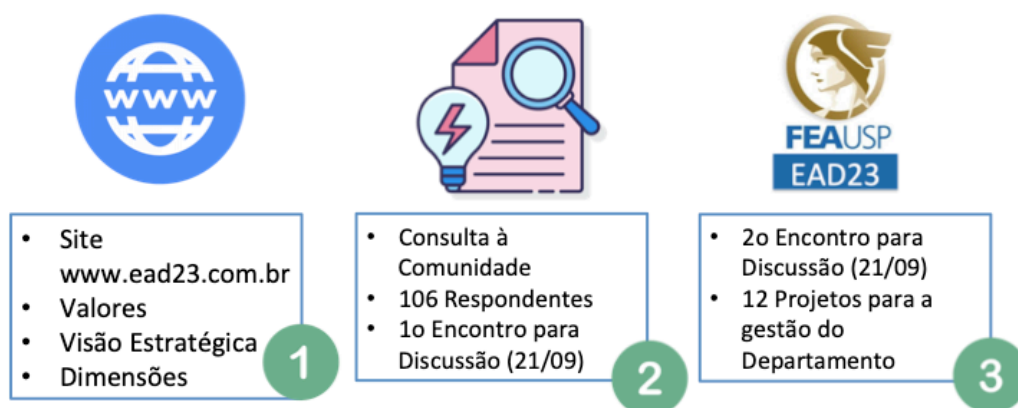
**Setembro/2021**

## 1. Processo colaborativo de Construção da Proposta para Chefia do Departamento 2021-23

Este documento apresenta o processo de construção de uma proposta colaborativa de gestão do Departamento da Chapa EAD23. Esta Chapa é composta pelos Professores Titulares do Departamento de Administração João Maurício Gama Boaventura e Andres Rodriguez Veloso.

O processo começou com um convite feito a todos os membros da comunidade (docentes, discentes de graduação e pós, funcionários) para participar de um processo coletivo de construção do planejamento para o Departamento de Administração no próximo biênio. Por meio de um site<sup>1</sup> apresentamos a proposta inicial da chapa, contemplando: Principais Valores, Visão Estratégica e Dimensões do Departamento.

A partir desta proposta inicial convidamos os membros da comunidade a responder um questionário online. Obtivemos 106 respostas e valiosos inputs para o processo de construção da proposta. Com base no feedback que recebemos atualizamos nossa proposta e convidamos os professores para uma reunião via Zoom no dia 21/09 (17hs). Nesta reunião apresentamos o resultado da pesquisa e obtivemos uma 2ª rodada de feedback, que gerou uma proposta revisada e uma lista de 12 projetos.



No dia 27/09 (17hs) agendamos outra reunião aberta para apresentar, discutir e obter feedback sobre os 12 projetos propostos. A reunião, apesar de extensa, proporcionou a discussão detalhada dos temas mais relevantes para o Departamento. A partir desta reunião ajustamos o escopo dos 12 projetos. A seguir apresentamos os 12 projetos, para depois incluir o material que foi disponibilizado no site da Chapa (Principais Valores, Visão Estratégica e Dimensões do Departamento).

<sup>1</sup> [www.ead23.com.br](http://www.ead23.com.br)

## **2. Projetos da Chapa EAD23: Uma Visão Estratégica para a Gestão do Departamento de Administração**

Uma visão de longo prazo para uma organização depende de incentivos e ferramentas diversas para alinhar o foco dos envolvidos nos objetivos mais relevantes da instituição. Neste sentido é importante ter recursos que permitam identificar os objetivos da instituição, incentivos para direcionar o esforço dos envolvidos e ferramentas para discutir, planejar e acompanhar o andamento dos projetos. Um dos valores propostos por esta Chapa é o trabalho em equipe, sendo assim, todas as atividades a serem realizadas dependerão de grupos de trabalho e comissões que terão papel central em fomentar a discussão dos temas relevantes e fornecer pareceres e propostas para as instâncias decisórias do Departamento. Diante disso, e a partir das discussões realizadas no dia 21 de Setembro propomos 12 projetos que serão centrais para a organização do Departamento no Biênio 2021/23. Cada um destes projetos terá um Gestor de Projeto. Imagina-se que cada Área do Departamento (Administração Geral, Economia das Organizações, Gestão de Pessoas, Finanças, Marketing, Métodos Quantitativos e Informática, Produção e Operação) assumam ao menos uma posição de Gestor de Projeto, simbolizando assim a participação de todas as Áreas nos esforços comuns de melhoria da qualidade da gestão do Departamento.

### **2.1. Projeto 1 – Reunião Anual EAD – Revisão, Controle e Planejamento**

Responsável: Chefia do Departamento

Prazo: Dezembro/2022

O formato atual da Reunião Anual do EAD limita a possibilidade de olhar com maior atenção para os projetos em curso. Sendo assim consideramos necessário reorganizar o evento para que o monitoramento da execução dos projetos do Departamento seja de acompanhamento de todos. Será necessário mudar seu formato de maneira que os Coordenadores dos 12 projetos de EAD façam seu reporte e ouçam a comunidade. Será ainda um espaço de reporte, feedback e eventual correção de rota para as atividades das Coordenações (Cultura/Extensão, Graduação, MPE, Pesquisa, PPGA) e Comissões (Inclusão, Acreditação, Espaço Físico, Internacionalização).

### **2.2. Projeto 2- Gerenciamento**

Responsável: Chefia do Departamento

Prazo: Dezembro/2021

Atualmente a Reunião de Gerenciamento conta com a participação de 21 pessoas: Chefe e Vice-Chefe do Departamento; 5 Coordenadores (Cultura/Extensão, Graduação, Pesquisa, PPGA, MPE); 3 presidentes de Comissões (Acreditação, Espaço Físico, Internacionalização), 7 Líderes de Área e 3 Funcionários (Carlos, Janete, Leila). Será introduzida uma mudança nesta composição, substituindo os líderes de áreas pelos Gestores de Projetos a serem implantados. A distribuição da responsabilidade dos Projetos tomará a representatividade das Áreas do Departamento como fator decisório, permitindo assim que hajam representantes de todas as Áreas na reunião.

### 2.3. Projeto 3 – PMO

Responsável: a ser definido.

Prazo: Abril/2022

A implantação simultânea de inúmeros projetos, mesmo que parte deles esteja baseado em atividades já em andamento, traz desafios de gestão. Para enfrentar estes desafios se faz necessário adotar uma metodologia de gerenciamento projetos. Desta forma, propomos a criação de um PMO – Project Management Office e indicação de um responsável por fazer o acompanhamento dos projetos em andamento no Departamento. Irá se buscar um sistema leve, em função das limitações orçamentárias e de recursos humanos para a atualização e controle do mesmo. Isso permitirá fazer o acompanhamento dos projetos do Departamento, gerando visibilidade, apoio da Gestão, feedback e comprometimento organizacional aos projetos. Isso trará uma maior efetividade aos planos sendo preparados, apoio às etapas sendo planejadas e compartilhamento dos resultados alcançados.

### 2.4. Projeto 4 – Novo SPD

Responsável: Comissão SPD

Prazo: Definição dos critérios: Dezembro/2021; Implantação de Sistema Informatizado: Julho/22

Apoiar a Comissão de Revisão do SPD na tarefa de realinhar o sistema de pontuação às demandas da Universidade (Projeto Acadêmico e Progressão de Carreira). Espera-se que ao final de 2021 já tenhamos as novas regras aprovadas para que todos os docentes tenham clareza na forma como será construído o ranking e as premiações oferecidas. Isso permitirá que as atividades realizadas ao longo de 2022 já tenham alinhamento com as novas perspectivas do EAD. São premissas importantes desta revisão: (1) o equilíbrio do valor das áreas de atividades dos docentes (Ensino, Pesquisa, Gestão do Departamento e Cultura/Extensão); (2) criação de Fator Equipe, o qual terá como que incentivar o trabalho em equipe entre os docentes (ex: publicações em conjunto, participação em disciplinas interáreas, organização de eventos, participação em projetos financiados de colegas do EAD, dentre outras inúmeras opções); (3) criação de Fator Carreira, considerando que as demandas do EAD e da Universidade são diferentes para cada estágio da carreira (Prof. Dr, Prof. Associado e Prof. Titular); e (4) buscar incluir o impacto social nas métricas a serem adotadas.

### 2.5. Projeto 5 – Reorganização das áreas do Departamento

Responsável: Chefia Departamento

Prazo: Discussão dos Critérios: Março/2022 Implementação: Dezembro/2022.

Observa-se que existe um descolamento entre o avanço do conhecimento sobre Administração com a dimensão das áreas de conhecimento nas quais o Departamento é dividido (Administração Geral, Economia das Organizações, Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing, Métodos Quantitativos e Informática, Produção e Operação). Além disso, existe uma tendência natural de grupos para trabalhar na auto-preservação do seu espaço, limitando o surgimento de propostas mais arrojadas e antenadas com o futuro da Administração. Nos programas de Pós-Graduação também se observa o descolamento entre as áreas atuais e as áreas de concentração/linhas de pesquisa. A organização em áreas como é hoje está desalinhada com as demandas tanto da Graduação como da Pós-Graduação. Diversos são os possíveis arranjos organizacionais para uma reorganização e é necessário a definição de modelo para se promover a mudança. Em um primeiro momento propõe-se a condução de

uma discussão do melhor arranjo, com definição em março de 2022. Na sequência, organiza-se e realiza-se a mudança até dezembro de 2022.

Apresenta-se a seguir, uma proposta inicial para discussão, a qual poderá ser substituída por outra que a comunidade entenda ser melhor. Esta proposta defende que deve nortear o dimensionamento das áreas o que seja a dimensão das áreas em um curso de Graduação em Administração de excelência. O referencial de excelência deverá ser a identificação de um curso referencial existente no mercado nacional ou internacional, naturalmente, mirando as principais referências internacionais. Com base neste benchmark, irá se dimensionar as áreas (como referência as *disciplines*, no vocabulário da AACSB).

As dimensões das áreas assim definidas serão a dimensão que se deseja ao futuro do Departamento. As transformações para se alcançar a dimensão alvo são basicamente duas. Primeiro o recurso das novas contratações de professores, ou seja, serão contratados novos professores para completar áreas com deficiência de dimensão. Segundo, a possibilidade de mobilidade de professores, para áreas com deficiência, naturalmente, com a anuência das áreas receptoras. Ressalta-se que o dimensionamento é parte da transformação. Outra parte da transformação é o alinhamento das disciplinas da área com as referências do benchmark. Na Pós-Graduação (PPGA) serão redefinidas as Áreas Linhas de Pesquisa em função da competência em pesquisa dos professores. Professores com pesquisas afins poderão organizar as novas Linhas de Pesquisa. Segue-se o critério CAPES para tanto. A coordenação do PPGA irá estabelecer os requisitos técnicos para tais formações. A coordenação de cada nova Linha Pesquisa caberá à Área do Departamento com o maior número de professores alocados, em função disto, um professor poderá, portanto, estar alocado na Graduação em uma área do Departamento e atuando no PPGA em uma Linha de Pesquisa coordenada por outra área do Departamento. Da mesma forma se reorganizará o Mestrado Profissional, neste caso, em Linhas de Atuação.

Feita esta reorganização, a Coordenação da Linha de Pesquisa indica a carga horária dos professores na Pós-Graduação (a aprovação é feita pelas CCPs). Já a carga na Graduação, será indicada pela Liderança da Área Departamental (a aprovação é feita pela CoC). Professores que não atuam na Pós-Graduação, recebem a carga completa na Graduação.

## 2.6. Projeto 6 – Diversidade e Inclusão

Responsável: Comissão de Inclusão

Prazo: Reserva Vagas Pós-Graduação: Maio/2022; Desenvolvimento de critérios de inclusão para contratação de Docentes e Funcionários: Outubro/2022.

Apoiar as propostas de inclusão, a partir das reflexões da respectiva Comissão criada em 2021. O ponto central é a discussão e implantação de políticas que fomentem a diversidade e a inclusão. Neste escopo surgem ações como reserva de vagas para seleção de alunos da pós-graduação, assim como na contratação de docentes e funcionários. Também caberá no escopo deste projeto analisar a composição e distribuição de cargos e posições sob responsabilidade do Departamento valorizando critérios de diversidade e inclusão. Por fim, caberá apoiar projetos já em andamento, como a parceria com a Universidade Zumbi dos Palmares (ex: desenvolvimento de atividades com participação de docentes das duas entidades e foco em impacto social na população negra) ou outros a serem propostos e discutidos pela comissão.

## 2.7. Projeto 7 – Relacionamento com a FIA

Responsável: a definir.

Prazo: Dezembro/2022

A FIA tem papel importante em parte das atividades de extensão de aproximadamente 80% dos docentes da ativa do Departamento, os quais representam 55% dos Coordenadores de Projeto da Fundação. Esta parceria permite gerar oportunidades de estágios e desenvolvimento para alunos de Graduação e Pós-Graduação. Além disso, o empenho dos docentes do EAD que atuam na FIA é responsável por prover recursos que financiam as premiações do SPD, os valores oferecidos via APCI, financiar as revistas do Departamento (IMR, RAUSP, REGE), funcionários (Graduação, PPGA, MPE e Revistas), Acreditação, dentre outras inúmeras atividades. Com a proximidade da assinatura do Acordo de Cooperação FIA-USP surgirão novas oportunidades de projetos e parcerias que serão direcionadas exclusivamente para os professores da ativa do Departamento, visando potencializar o currículo destes docentes. Este processo tem potencial para alavancar atividades que certamente terão papel central nas avaliações às quais estamos submetidos no contexto da USP (Projeto Acadêmico e Progressão de Carreira). No contexto deste projeto será necessário oferecer infraestrutura e apoio para que docentes que ainda não fazem parte da FIA possam participar efetivamente desta nova iniciativa institucional do Departamento.

## 2.8. Projeto 8 – Cursos de Extensão Universitária

Responsável: Grupo de Trabalho Assessor de Cultura e Extensão

Prazo: Julho/2022

A USP permite que seus docentes realizem atividades de Extensão Universitária por meio de curso de Aperfeiçoamento (até 180 horas), Atualização (pelo menos 30 horas), Difusão (pelo menos 8 horas), Especialização (acima de 360 horas). Nos últimos anos surgiram curso de Extensão Universitária coordenados por docentes do Departamento em diversos formatos e com apoios diversos (FEA, FUSP, NACE, EACH). Tendo em vista que estas atividades trazem recursos para o Departamento onde estão inseridas seria salutar que novas iniciativas sejam incentivadas e realizadas no escopo do Departamento, garantindo assim que os esforços de extensão dos docentes trazem também benefícios para a FEA. Desta forma, é importante que seja organizada uma política própria do Departamento para avaliar capacitação dos docentes nos temas de curso ofertados, além de seguir as respectivas normas da Universidade via Coordenação de Cultura e Extensão do EAD e da FEA. Contaremos com o apoio do Grupo de Trabalho Assessor de Cultura e Extensão que foi criado em 2021 para coordenar este processo.

## 2.9. Projeto 9 – Impacto Social EAD

Responsável: a definir

Prazo: Setembro/2022

Um outro aspecto que permanece negligenciado são os projetos de cunho social. Estes projetos, muitos com financiamento da própria USP, estão acontecendo sem que isso de conhecimento de todos, limitando assim seu alcance e impacto. Ressalta-se que a USP tem elaborado diversos editais oferecendo recursos para projetos desta natureza, existindo a perspectiva de novas oportunidade neste campo. Neste sentido, faz-se necessário o desenvolvimento de um projeto social do Departamento de Administração.

## 2.10. Projeto 10 - Acreditação

Responsável: Comissão de Acreditação

Prazo: Dezembro/2023

O projeto de Acreditação representa uma mudança de patamar para o Departamento. O processo de acreditação envolve a adoção de 9 *standards* que agrupam-se em três temas centrais: *strategic management and innovation; learner success; though leadership, engagement, and social impact*. O processo de adoção destes standards irá fomentar diversas mudanças estruturais nas diversas atividades do EAD. O apoio a este projeto é tangibilizado pelo apoio institucional à iniciativa, apoio com recursos financeiros para as atividades necessárias e acesso à monitores de pós-graduação para apoiar o andamento das atividades. Imagina-se nos próximos 2 anos seja aprovado o primeiro relatório (iSER) e que seja submetido o segundo.

## 2.11. Projeto 11 – Projeto Professores Seniores

Responsável: a definir

Prazo: Dezembro/2021

A participação dos professores seniores é estratégica para o Departamento. Muitos professores, mesmo após a aposentadoria, têm vontade e competência para contribuir com o Departamento. Os modelos de termos de professor sênior demandam atualização. Para esta atualização é necessário se reconhecer as diferentes capacitações para atuar na Graduação e na Pós-Graduação. Neste sentido, as Coordenações de Graduação e Pós-Graduação devem especificar as qualificações mínimas e objetivas para atuação em ambas instâncias.

## 2.12. Projeto 12 – Congressos e Eventos do Departamento

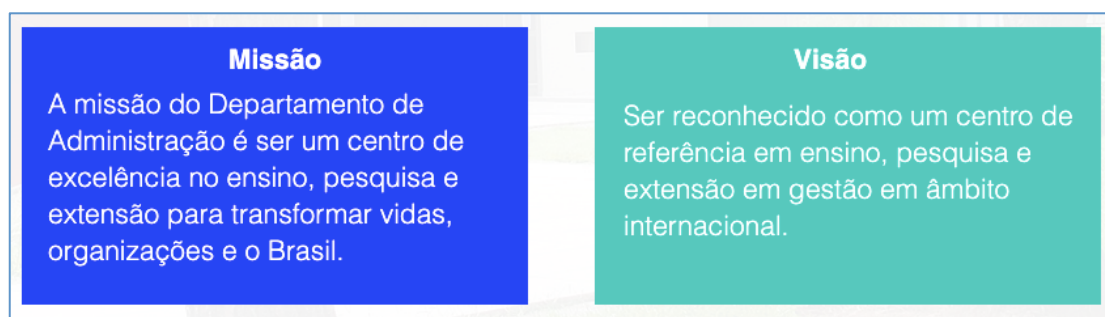
Responsável: a definir

Prazo: Março/2022

Ao longo dos anos o Departamento foi capaz de desenvolver vários congressos relevantes, tais como o Sci-Biz, SemeAd, Engema e Emprad. Tais iniciativas são importantes para o impacto do Departamento na sociedade, além de permitir o desenvolvimento de diversas atividades de extensão aos professores, alunos e funcionários. Em que pesem estes aspectos positivos é necessária uma política a ser seguida por tais eventos uma que vez empregam diversos recursos do Departamento: espaço físico, marca, funcionários e infraestrutura. Neste sentido, deseja-se estabelecer uma política que norteie as atividades destes congressos.

### 3. Visão da Chapa sobre o Departamento

A construção desta versão inicial para uma discussão sobre o futuro do EAD está centrada na Missão, Visão e Princípios Fundamentais do Departamento de Administração. Consideramos como premissa fundamental a reafirmação do nosso compromisso com os aspectos listados a seguir e que foram sendo construídos ao longo dos últimos anos a partir de diversas discussões e reflexões. Abaixo estão reproduzidas as atuais Missão e Visão do Departamento de Administração:



Além disso, estamos fundamentados nos “Princípios Fundamentais” do Departamento de Administração:

- I. Nossa missão é transformar positivamente vidas, organizações e o Brasil por meio do ensino e da geração de conhecimentos.
- II. Nossos valores incluem respeito aos direitos e às diferenças individuais, considerando a inclusão, diversidade, equidade e bem estar, nas nossas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- III. Visamos formar administradoras e administradores éticos, responsáveis do ponto de vista social e ambiental.
- IV. A excelência expressa em nossa missão é mais do que um resultado final. Ela é também um processo, moldando as decisões e comportamentos diários de nosso corpo docente, discente e funcionários.
- V. Nosso escopo de atividades de ensino envolve a graduação e pós-graduação, com objetivos de aprendizados específicos e bem definidos.
- VI. Buscamos a excelência na formação em graduação tanto do ponto de vista do conhecimento acadêmico, como do desenvolvimento de competências essenciais como pensamento crítico, comunicação escrita e oral, trabalho em equipe, solução de problemas e inovação.
- VII. Nosso foco é a garantia do aprendizado. Para tanto, adotamos diferentes instrumentos para mensurar a aprendizagem efetiva de nossas alunas e alunos.
- VIII. Objetivamos o desenvolvimento de pesquisadores capazes de avançar a fronteira do conhecimento, por meio de pesquisas acadêmicas e produção científica de classe mundial.
- IX. Buscamos cooperar para o desenvolvimento da USP e sua comunidade externa.
- X. Valorizamos o relacionamento contínuo com o *alumni*, por meio de aprendizagem mútua, reflexão e evolução em linha com nossa missão.



### 3.1. Principais Valores

Em adição ao já mencionado na Missão e Visão do Departamento, a chapa tem os seguintes valores que julga importante enaltecer:

#### 3.1.1. Ética

O código de ética da USP destaca que a Ética universitária compreende o “direito à pesquisa, o pluralismo, a tolerância, a autonomia em relação aos poderes políticos, bem como o dever de promover os princípios de liberdade, justiça, dignidade humana e solidariedade”. Esta diretriz fundamenta a importância de construir um ambiente de trabalho no Departamento e na FEA que seja propício para alcançar estes princípios. Destaca-se assim a importância de uma participação efetiva no Comitê de Ética em Pesquisa da FEA, valorização da discussão da ética em disciplinas de graduação e pós-graduação, promoção de relações positivas entre docentes, discentes e funcionários, dentre outras inúmeras ações que podem ser construídas coletivamente.

#### 3.1.2. Inclusão e diversidade

Tanto a Universidade de São Paulo, como o processo de acreditação na AACSB colocam aspectos de Inclusão e Diversidade nas suas diretrizes básicas. A USP fomentou um processo de inclusão e a diversidade ao iniciar o processo de reserva de vagas na Universidade para alunos de Escola Pública (EP) e autodeclarados PPI (Pretos, Pardos e Indígenas). Esta importante iniciativa, secundada pela adoção na FEA de cotas EP e PPI com o fator adicional da renda, transformou o perfil discente da graduação. Cabe ao Departamento estar atento para estas mudanças e promover mudanças semelhantes no contexto do corpo Docente e Discente da Pós-Graduação. A AACSB destaca a importância de valores de Diversidade e Inclusão, apresentando estratégias e melhores práticas para tornar o ambiente mais diverso e inclusivo (corpo docente, discente e funcionários). Neste esforço terá papel central a Comissão de Inclusão do EAD, responsável por liderar a discussão sobre o tema e propor ações efetivas que tenham o poder de transformar o EAD. Além disso, compreendemos que é importante suportar e valorizar atividades de permanência em diversos níveis da graduação (Bolsas PEEG, PUB, Iniciação Científica, AMEFEA) e pós-graduação (Projetos financiados na FAPESP, CNPq, etc).

#### 3.1.3. Justiça organizacional

Um aspecto importante na relação entre indivíduos e organizações é a compreensão de que as ações são conduzidas com justiça. Defende-se que haja justiça organizacional no Departamento, pois entende-se que este é um elemento essencial para fomentar relações de confiança, colaboração e engajamento. A justiça organizacional desdobra-se nas dimensões distributiva, processual e relacional. Para cada um destes aspectos podemos refletir sobre a atuação do Departamento e possíveis desdobramentos.

Um aspecto muito importante da vida universitária é o acompanhamento do impacto das ações realizadas. Neste sentido o EAD foi pioneiro na implantação de um sistema de acompanhamento e valorização do trabalho dos docentes – SPD - Sistema de Pontuação Docente. O SPD possivelmente é o principal instrumento do Departamento para justiça

distributiva. Em função do desempenho docente o SPD distribui valor reputacional ao professor e ainda valores tangíveis em forma de benefícios. Esta iniciativa e o formato da pontuação encontra-se em revisão, haja vista inúmeras mudanças que estão em curso e que estão alterando o foco dos objetivos centrais da Universidade e do Departamento. Destaca-se a criação do processo de Progressão Horizontal de Carreira, o Projeto Acadêmico e a proposta de Estatuto de Conformidade de Condutas da USP que está em discussão na Universidade. Além disso, no âmbito da Capes temos mudanças que apontam para novos formatos de avaliações dos Programas de Pós-Graduação, com ênfase no impacto social. Por fim, a entrada do EAD e da FEA no processo de Acreditação AACSB salientará a necessidade de transformar indicadores. Cada um destes aspectos trará importantes alterações naquilo que é valorizado na carreira docente. A discussão sobre como a gestão do Departamento deve ser feita levando em consideração estes aspectos em transformação é fundamental para que as atividades dos docentes, o acompanhamento e as premiações estejam alinhadas com a Reitoria, AACSB, Capes, dentre outros públicos de interesse.

Além disso, entendemos que o mérito deve ser valorizado e reconhecido, mas não calculado por variáveis iguais e absolutas a todos os docentes e sem considerar as diferenças de condições nas quais estes produziram tais resultados. Para uma melhor justiça distributiva é recomendável ponderar as condições enfrentadas pelos professores. Aqueles em estágios iniciais de carreira enfrentam condições mais difíceis para o alcance dos mesmos resultados que os que em estágios mais avançados e isto deve ser considerado no cálculo do mérito e conseqüentemente da distribuição. A propósito, última avaliação horizontal da USP já denotou que se espera de professores em estágio mais avançado da carreira resultados também mais avançados que os menos avançados na carreira. É, sem dúvida, uma boa referência para aprimorar o SPD. Adicionalmente, também é importante revisitar o escopo de tempo do SPD, haja vista que o Projeto Acadêmico, a Progressão de Carreira, avaliações Qualis/Capes, dentre outras, adotam periodicidade entre 4 e 6 anos.

A justiça processual depende de sistema eficientes, justiça tardia é injustiça, e transparentes, a justiça aberta. Neste sentido, para o SPD, é importante que a coleta e processamento de dados sejam um sistema eficiente, que não consuma recursos em demasia. Além disso, suas normas precisam ser claras assim como deve haver publicidade das informações dos professores que produziram suas pontuações. A propósito, a publicidade das realizações de professores já é um conceito de nossa comunidade científica, a exemplo do que é a Plataforma Lattes. Na dimensão relacional, todos devem ser tratados respeitosamente, independentemente de suas posições e sem pré-julgamentos.

#### 3.1.4. Visão Estratégica

É inegável a importância que a intersecção com públicos diversos possuiu para que o Departamento interativamente alcance seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, a seguir apresentamos nossa visão estratégica para relacionamento com os diversos stakeholders, considerados seus respectivos ambientes:

#### 3.1.5. Ambiente FEA

O público mais próximo são os demais Departamentos e áreas funcionais da FEA. Tais públicos impactam nas operações e precisamos desenvolver uma estratégia de parceria, buscando objetivos comuns. São ações como a acreditação AACSB e a interação com demais órgãos e unidades da USP. Somente com parceria podemos unir forças para o alcance destes objetivos. Ainda neste nível FEA, há um público externo, como as entidades FEA Angels e Sempre FEA, com os quais nossa interação deve ser pautada pelos objetivos e valores do Departamento.

#### 3.1.6. Ambiente USP

Ao expandir o alcance das nossas interações com públicos diversos para fora da FEA temos como nível seguinte a própria USP. A estrutura da Universidade pressupõe que haja uma interação contínua entre os Departamentos, Unidades e a Gestão Central da Universidade. Esse processo se dá por meio da participação de docentes do EAD nas diversas instâncias decisórias da Universidade, seja nos Conselhos (Graduação, Pós-Graduação, Cultura e Extensão) ou nas próprias Pró-Reitorias ou Agências. Atualmente temos docentes envolvidos como assessores na Pró-Reitoria de Pós-Graduação, Pró-Reitoria de Cultura e Extensão, no Escritório de Carreiras, na AUSPIN. Em cada uma dessas instâncias temos que estar presentes, buscando articular de forma organizada a defesa dos valores e ideais que defendemos. Cabe a próxima gestão atuar e discutir de forma coordenada quais são as pautas que queremos transportar para este outro nível de discussão, reforçando assim o papel do EAD e da FEA na política universitária.

#### 3.1.7. Ambiente FIA

Outro público que historicamente é muito próximo ao Departamento e que proporciona inúmeras oportunidades para consecução dos objetivos do EAD é a FIA. Esta fundação, criada por professores do Departamento há 40 anos, está em constante transformação. A relação com a fundação permite que os docentes exerçam atividades de extensão, que os alunos de graduação e da pós-graduação encontrem oportunidades para desenvolvimento acadêmico e profissional, que o EAD seja suportado financeiramente em diversas atividades que apoiam tanto os docentes, como discentes, em atividades de ensino e pesquisa. É importante que um número cada vez maior de professores faça parte da FIA, atuando na gestão, nos projetos, no direcionamento das suas atividades, sempre defendendo que a proximidade entre as duas instituições traga benefícios mútuos e de longo prazo.

#### 3.1.8. Ambiente Institucional da Área de Administração

Por fim, temos instituições que fazem parte do ambiente acadêmico da Administração e que são pontos centrais para a inserção do Departamento nas discussões que orientam o futuro da profissão e do campo de estudos. Por exemplo, no campo da graduação temos a ANGRAD e no campo da pós-graduação a ANPAD. Consideramos que estes ambientes associativos são importantes para troca de experiências e conhecimento, devendo haver um esforço do Departamento para incentivar, valorizar e suportar a participação de seus docentes nelas. Neste ambiente institucional, há ainda órgãos governamentais, de diferentes esferas de governo, que demandam especial envolvimento do Departamento, tais como a CAPES, CNPq e FAPESP. É estratégico que

professores do Departamento atuem nestes órgãos, em diferentes funções, no sentido que seja possível uma interlocução estratégica com os mesmos.

### 3.1.9. Sociedade em Geral

A integração da Universidade com a sociedade vem sendo cobrada pela sociedade de uma forma cada vez mais intensa. Meramente atender às demandas, de forma reativa, não é suficiente. São necessárias ações proativas em busca desta integração. O potencial de impacto das Universidades na sociedade dependerá muito de sua capacidade de integração com diferentes ações, algumas já pontuadas nesta proposta como diversidade de inclusão. Mas só isto é pouco, é necessário que o Departamento seja capaz de atrair e discutir projetos com entidades da sociedade.

## 3.2. Dimensões do Departamento.

### 3.2.1. Gestão do Departamento: Trabalho em Equipe e Planejamento

O trabalho em equipe é o modo organizacional a ser mais valorizado. Em que pese o trabalho individual também tenha valor, este não deve sobrepor ao em Equipe no Departamento. A natureza de nossas atividades evidencia a maior importância do trabalho em equipe. Na pesquisa, por exemplo, o que tem mais valor, a produção fruto de um trabalho individual de um professor, sem o envolvimento de colegas e discentes, ou o contrário? Ou ainda, o que tem maior importância, impacto e resultados, um projeto temático na Fapesp ou um projeto de pesquisa individual na mesma agência? É notório que o professor que consegue trabalhar em equipe de pesquisa promove o desenvolvimento dos alunos, o engajamento de colegas, e ainda alcança resultados superiores.

Nosso Departamento é organizado em áreas. As áreas, se trabalham em equipe, melhor conseguem gerenciar seus processos, a exemplo do planejamento e distribuição de cargas horárias e da eficiência na seleção e alocação de candidatos. O modelo de gestão de nossa Universidade é sustentado por comissões, permanentes, ou ad hoc. Não é necessário argumentar que a eficiência dos trabalhos nas comissões, qualquer delas, é superior quando o mesmo é em equipe. Todos já temos a experiência da eficiência nos trabalhos das comissões quando o mesmo é realizado em equipe ou isoladamente. A grande maioria das decisões no contexto político-universitário são tomadas por colegiados, nas áreas do EAD ou por comissões ad-hoc, assim como sua posterior implantação depende da participação ativa de todos.

A formação de nossos alunos depende de um trabalho integrado entre diversos docentes que atuam continuamente, em diversos níveis, para que seja entregue um processo de ensino-aprendizado de qualidade. A oferta de eventos para a comunidade, como o SEMEAD e Sci-Biz, depende da participação ativa dos docentes, discentes e funcionários. Atividades de pesquisa de grande impacto e que conseguem financiamentos geralmente são frutos de projetos de pesquisa que envolve equipes de pesquisadores, com participação de discentes e de outras instituições, impactando positivamente o aprendizado dos alunos e o alcance dos resultados obtidos.

Diante destas questões, nossa perspectiva é claramente favorável para um Departamento que seja gerenciado a partir do trabalho em equipe, viabilizando que uma quantidade maior de docentes participe e tenha envolvimento com o processo decisório e participe das atividades do Departamento. Não podemos ter decisões individuais sendo impostas para o grupo, assim como não podemos ter docentes alijados das discussões, apenas dando aulas e não participando ativamente das inúmeras atividades necessárias para conduzir o Departamento com excelência. Sendo assim, queremos fomentar um ambiente onde equipes de trabalho possam ter objetivos claros e apoio para que atuem de forma consciente e planejada na busca destes objetivos. Isso significa construção de equipes multiáreas, que estejam envolvidas em projetos do Departamento coletivamente construídos e que tenham planos e indicadores de acompanhamento claros.

### 3.2.2. Ensino

As atividades de ensino representam o ponto central das atividades de um docente na Universidade, pois é o momento em que nós retribuímos para a Sociedade todo o investimento feito.

Acreditamos que é necessário oferecer excelência nesta dimensão das nossas atividades e, portanto, avaliações, acompanhamentos, atualização dos cursos devem fazer parte do dia a dia do Departamento, seja no nível da Graduação ou da Pós-Graduação (Strictu ou Lato Sensu). Tanto a Graduação (processo de revisão da estrutura curricular e a acreditação AACSB), como a Pós-Graduação (PPGA - manutenção da nota 7 e MPE – melhoria da avaliação) enfrentam desafios que vão exigir dos docentes do curso envolvimento e dedicação para a manutenção e/ou construção de uma proposta de ensino baseado na excelência.

### 3.2.3. Pesquisa

As atividades de pesquisa constituem o esforço da Universidade em atacar problemas que afetam a sociedade, os quais, dada a natureza do nosso Departamento, versam sobre as atividades das organizações e seus impactos nos diferentes públicos

É inconcebível que um docente da USP não tenha linhas de pesquisa organizadas e com resultados que permitem retornar à sociedade os valores investidos e com isso que sejam atingidos os objetivos da USP, principalmente agora cobrança por pesquisas que tenham impacto no bem-estar da sociedade são cada vez mais contundentes.

A pesquisa é o caminho por meio do qual atualizam-se conteúdos, disciplinas e currículos. Para potencializar estes esforços necessitamos olhar com atenção para oportunidades de financiamento nacionais e internacionais (CNPQ, FAPESP, USP), participação em redes internacionais de investigação, captação de pós-docs, envio de docentes para o exterior, missões internacionais, etc.

### 3.2.4. Cultura e Extensão

Atividades de cultura e extensão servem como um canal por meio do qual distribuímos o conhecimento gerado dentro da universidade para o público externo, seja por meio de eventos, cursos, prestação de serviços ou outras atividades.

Neste sentido podemos imaginar diversas ações em curso no EAD que representam o esforço dos docentes para fomentar a conexão com a sociedade, como palestras, eventos e congressos (SemeAd, SciBiz, Engema, Emprad), cursos (Difusão, Atualização, Aperfeiçoamento e Especialização), consultorias, publicação de revistas acadêmicas (RAUSP, REGE, INMR), dentre outras.

As iniciativas realizadas neste contexto são variadas e podem servir como ferramenta para posicionar o EAD como referência no campo da Administração, trazer recursos para o Departamento e possibilitar que os envolvidos encontrem uma nova dimensão na sua realização profissional. Destaca-se a importância de uma Comissão de Cultura e Extensão que atue como um núcleo catalisador de reflexões e atividades. São necessários esforços para dar apoio, potencializar e valorizar o trabalho dos docentes neste contexto.

Destaca-se a importância de uma Comissão de Cultura e Extensão que atue como um núcleo catalisador de reflexões e atividades. São necessários esforços para dar apoio, potencializar e valorizar o trabalho dos docentes neste contexto.