

MEC-FNDE
Fundo Nacional de
Desenvolvimento da
Educação



Convênio FNDE-UNEMAT N^o. 771800/2012
Contrato UNEMAT – MULTI N^o. 154/2014

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO:
UNEMAT 2015-2025

PRODUTO 10: REUNIÃO ESTRATÉGICA

CÁCERES, 08 SET/2015

Sumário

1. Introdução	5
1.1 Os servidores capacitados e a equipe multidisciplinar	5
1.2 Área de Conhecimento, métodos e técnicas utilizadas	6
1.3 Ementa	7
1.4 Período e Carga Horária.....	7
1.5 Local de Realização	9
1.6 Seleção e Inscrições dos capacitados	9
1.7 Justificativa para a realização da capacitação.....	10
1.8 Objetivos Geral e Específicos.....	10
1.9 Quadro docente atuante	10
1.10 Resultados e Certificação	11
2. Do Produto – Reunião Estratégica	12
3. Das atividades realizadas	13
3.1 Apresentações.....	13
3.2 Informes	14
3.3 Metodologia de trabalho:.....	20
3.3.1 Atendimento	20
3.3.2 Tecnologia da Informação – comunicação do projeto.....	21
3.3.3 O processo do Planejamento Estratégico	22
3.4 Das Responsabilidades.....	23
3.5 Encaminhamentos.....	23
4. Visita à Reitoria	24
Considerações Finais	25
Referências	26

Apresentação

O presente documento trata do relatório das atividades realizadas em referência ao “Produto 10 – Reunião Estratégica” entre o Comitê de Planejamento do PEP UNEMAT e a Consultoria Externa contratada para o gerenciamento do projeto.

Sabe-se a importância da reunião estratégica como ponto de partida para o entendimento acerca da estratégia. Ela contribui para as discussões referentes à formulação da metodologia de trabalhos, com a aprendizagem das equipes, a comunicação dos objetivos e execução de tarefas em direção à gestão estratégica¹.

A primeira reunião estratégica do PEP UNEMAT tratou de compartilhar os saberes necessários para a consecução do projeto: metodologia do trabalho, cronogramas e sistemáticas foram alinhavados tendo, como pano de fundo, o princípio fundante do projeto: a participação da comunidade acadêmica garante a legitimidade das ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão assegurando assim a autonomia institucional.

Este documento sistematiza as considerações que resultaram nos ajustes do projeto e, decisões validadas.

Esta etapa, assim, configura-se como de extrema importância para a consecução do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015-2025 e início das reflexões sobre a gestão estratégica da instituição.

Conforme o contrato 154/2014, cláusula 2 – das especificações e quantidades dos materiais, subitem 2.3, lote único, trataremos neste relatório do produto 10, descrito a seguir:

¹ Rezende, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas*. Brasport, 2008.

Quadro 1. Descrição do Produto conforme o contrato nº 154/2014

PRODUTO 10		
Atividades previstas		Quantidade Horas Técnicas
1	Realização da primeira Reunião de Gestão Estratégica.	
1.1	Assessorar a Equipe Técnica na operacionalização dos indicadores que farão parte da primeira Reunião de Gestão Estratégica.	90
1.2	Assessorar a Equipe Técnica na preparação do Relatório de Gestão Estratégica.	90
1.3	Facilitar a Primeira Reunião de Gestão Estratégica.	20

Fonte: Contrato nº 154/2014 – UNEMAT.

1. Introdução

1.1 Os servidores capacitados e a equipe multidisciplinar

O Produto 10 desenhou-se com a capacitação denominada como “Realizar a primeira Reunião de Gestão Estratégica”. Este curso teve como público alvo os profissionais técnicos do ensino superior e docentes da Universidade do Estado de Mato Grosso que compõem o Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico da Universidade do Estado de Mato Grosso, criado pela portaria 359/2015 publicada em 26/01/2015, conforme Tabela 01.

Tabela 1. Servidores capacitados na Realizar a primeira Reunião de Gestão Estratégica

Nome	Carreira	E-mail
Francisco Lledo dos Santos	Docente do Ensino Superior	franciscolledo@unemat.br
Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente do Ensino Superior	elizeth@unemat.br
Rinalda Bezerra Carlos	Docente do Ensino Superior	rinalda@unemat.br
Valci Aparecida Barbosa	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	valci@unemat.br
Rafael de Freitas Souza	Profissional Técnico do Ensino Superior (PTES)	rafael@unemat.br

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

A capacitação para a “Realizar a primeira Reunião de Gestão Estratégica” se dividiu em três partes, que chamaremos de subprodutos:

- a) Como assessorar a Equipe Técnica na operacionalização dos indicadores que farão parte da primeira Reunião de Gestão Estratégica.
- b) Como assessorar a Equipe Técnica na preparação do Relatório de Gestão Estratégica.
- c) Como facilitar a Primeira Reunião de Gestão Estratégica.

Os consultores que atuaram diretamente na capacitação deste produto estão descritos na Tabela 2.

Tabela 2. Consultores que atuaram no produto Realizar a primeira Reunião de Gestão Estratégica

Nome	Consultor	Titulação	Telefone	E-mail	Subproduto
Otávio Freire	Sênior	Doutor	(11)2893-5873	otavio@ilumeobrasil.com.br	A, B e C
Mariane Pinho	Junior	Graduada	(65) 3222-0091	mariane.cpinho@gmail.com	A, B e C
Lucas Carvalho	Junior	Graduando	(65) 3222-0091	lucas_reis_carvalho@hotmail.com	A, B e C

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

1.2 Área de Conhecimento, métodos e técnicas utilizadas

Esta capacitação de realização da primeira Reunião de Gestão Estratégica caminhou entre duas grandes áreas de conhecimento estabelecidas pelo CNPq, a saber, Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas. Com essa ligação pode-se afirmar que houve uma capacitação interdisciplinaridade que envolveu o estudo da gestão e o da educação do ensino superior.

A metodologia utilizada para realização das capacitações foi inovadora, pois envolveu os membros capacitados na elaboração do produto e corrigiu desvios e falhas que se apresentavam durante o processo.

Para cada subproduto várias técnicas foram utilizadas, conforme será exposto resumidamente a seguir e detalhado nas próximas partes desse texto.

- a) Como assessorar a Equipe Técnica na operacionalização dos indicadores que farão parte da primeira Reunião de Gestão Estratégica

Para realizar a primeira parte desta capacitação utilizou-se da técnica de seleção e preparo dos materiais/informações para serem utilizados na Reunião Estratégica, tais como o Plano de Trabalho Ajustado, Plano de Referência e informações da instituição.

b) Como assessorar a Equipe Técnica na preparação do Relatório de Gestão Estratégica

Nesta etapa os consultores demonstraram técnicas referentes a montagem das partes do Relatório de Gestão Estratégica para apreciação/modificação na Reunião de Gestão Estratégica, como por exemplo, a Metodologia e o Cronograma para elaboração do Planejamento Estratégico.

c) Como facilitar a Primeira Reunião de Gestão Estratégica

Esta fase proporcionou o aprendizado sobre como facilitar as discussões, tomada de decisões e alterações do Relatório de Gestão Estratégica que ocorrerem nesta reunião.

1.3 Ementa

Articulação entre equipes. Estrutura e Cultura Organizacional de uma organização. Formação de equipe de trabalho. Cronograma de atividades. Metodologia de trabalho. Acompanhamento das ações. Instruções de comunicação entre os pares. Tecnologia da informação envolvida em projetos de planejamento estratégico. Fluxograma do projeto de planejamento estratégico.

1.4 Período e Carga Horária

Os períodos utilizados para a capacitação nos diversos subprodutos estarão descritos a seguir.

- a) Para assessorar a Equipe Técnica na operacionalização dos indicadores que farão parte da primeira Reunião de Gestão Estratégica foi de 08 a 12 de junho de 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

Tabela 3. Nome, Cargo, Período e Carga horaria utilizada pelos consultores no subproduto A

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Otávio Freire	Consultor Sênior	08 à 12/06/15	8	40
Mariane Pinho	Consultora Junior	08 à 11/06/15	8	32
Lucas Carvalho	Consultor Junior	08 à 10/06/15	6	18
TOTAL				90

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

- b) Para a instrução de como assessorar a Equipe Técnica na preparação do Relatório de Gestão Estratégica o período de capacitação foi de 15 a 19 de junho de 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

Tabela 4. Nome, Cargo, Período e Carga horaria utilizada pelos consultores no subproduto B

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Otávio Freire	Consultor Sênior	15 à 19/06/15	8	40
Mariane Pinho	Consultora Junior	15 à 18/06/15	8	32
Lucas Carvalho	Consultor Junior	15 à 17/06/15	6	18
TOTAL				90

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

- c) Para a instrução de como facilitar a Primeira Reunião de Gestão Estratégica o período de capacitação foi de 22 de junho de 2015. Os consultores utilizaram a seguinte carga horária:

Tabela 5. Nome, Cargo, Período e Carga horaria utilizada pelos consultores no subproduto C

Consultores	Cargo	Período	Carga Horária Diária	Carga Horária Total
Otávio Freire	Consultor Sênior	22/06/15	8	8
Mariane Pinho	Consultora Junior	22/06/15	8	8
Lucas Carvalho	Consultor Junior	22/06/15	6	6
TOTAL				22

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

Pode-se perceber que as capacitações foram oferecidas em diferentes datas.

Tabela 6- Datas das capacitações do produto 10 – Realizar a primeira Reunião de Gestão Estratégica.

Nome do subproduto	Período	Carga horária total
Assessorar a Equipe Técnica na operacionalização dos indicadores que farão parte da primeira Reunião de Gestão Estratégica	08/06/15 à 12/06/15	90
Assessorar a Equipe Técnica na preparação do Relatório de Gestão Estratégica	15/06/15 à 19/06/15	90
Facilitar a Primeira Reunião de Gestão Estratégica	22/06/15	22
TOTAL		202

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

1.5 Local de Realização

As capacitações ocorreram em dias úteis (segunda a sexta-feira) em período diurno nas instalações da Reitoria da UNEMAT na cidade de Cáceres – MT.

Não houveram avaliações exigidas aos participantes, exceto a coordenação dos trabalhos na Reunião Estratégica do dia 22 de junho de 2015.

1.6 Seleção e Inscrições dos capacitados

Todas as inscrições foram realizadas através das fichas de inscrição, disponibilizadas pela Multi Assessoria aos servidores da Unemat. O modelo da ficha de inscrição já está disponível no produto 01 - Capacitação da Equipe Técnica da UNEMAT.

Quanto à seleção dos capacitados seguiu o que foi instruído no produto 02 – Plano de Trabalho ajustado com a equipe técnica, que demonstrou as regras e a forma de escolha dos capacitados.

1.7 Justificativa para a realização da capacitação

Para operacionalização dos indicadores e preparação de um relatório de gestão foi necessário assessoramento de nossa consultoria ao Comitê de Coordenação do Planejamento Estratégico e das Equipes técnicas formadas no decorrer do processo.

É de extrema importância que haja articulações entre o trabalho do comitê e a consultoria, assim se justifica esta capacitação devido a necessidade de realizar a reunião estratégica que irá promover as articulações entre a teoria e a prática.

Portanto é visível que este produto é parte fundamental do processo de Planejamento Estratégico da UNEMAT.

1.8 Objetivos Geral e Específicos

Assim, como objetivo geral esta capacitação procurou desenvolver a habilidade em realizar a Primeira Reunião de Gestão Estratégica. Como objetivo específico assessorar a Equipe Técnica na operacionalização dos indicadores que farão parte da primeira Reunião de Gestão Estratégica; assessorar a Equipe Técnica na preparação do Relatório de Gestão Estratégica; facilitar a Primeira Reunião de Gestão Estratégica.

1.9 Quadro docente atuante

O corpo docente, como já descrito anteriormente, foi composto por:

Tabela 7- Quadro Docente

Nome	Cargo	Título	Vínculo empregatício	Carga horária total
Otávio Freire	Coordenador de projetos	Doutor	Multi Assessoria	88
Mariane Pinho	Consultora Junior	Graduada	Multi Assessoria	72
Lucas Carvalho	Consultor Junior	Graduando	Multi Assessoria	42
Total				202

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

1.10 Resultados e Certificação

O Comitê de Coordenação foi capacitado, enquanto equipe designada pela UNEMAT como responsável pelo acompanhamento do Planejamento Estratégico Participativo, como multiplicador, ou seja, com o objetivo de que ele multiplicasse o conhecimento adquirido com os demais servidores que juntos produziram o Planejamento da UNEMAT para os próximos 10 anos.

A certificação da capacitação da realização da primeira Reunião de Gestão Estratégica foi oferecida aos participantes que realizaram o curso e coordenaram os trabalhos na Reunião Estratégica do dia 22 de junho de 2015, colocando em prática os conhecimentos adquiridos com esta capacitação.

Resultados da multiplicação e aplicação do conhecimento adquirido foram observados nos resultados da Reunião Estratégica.

2. Do Produto – Reunião Estratégica

Como parte fundamental da metodologia de planejamento estratégico participativo, o Comitê de Coordenação de Planejamento foi criado com o objetivo de trabalhar em conjunto com a consultoria contratada na elaboração, acompanhamento e execução dos trabalhos.

O Comitê também atua no assessoramento às equipes de trabalho dos *campi* e na sistematização de informações qualitativas e quantitativas que servirão de base no processo de elaboração do Planejamento Estratégico Participativo.

A Consultoria externa tem o papel de assessorar ao Comitê e às Equipes Técnicas na operacionalização dos indicadores, nas análises e na preparação do Relatório de Planejamento Estratégico.

Desta maneira, a Reunião Estratégica tratou de promover as articulações entre os trabalhos do Comitê e da Consultoria, com o objetivo de consolidar as diretrizes da operacionalização da metodologia de trabalho participativo do planejamento estratégico da instituição.

O conhecimento sobre a estrutura e a cultura organizacional da UNEMAT é importante para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Entender as expectativas, as características e as especificidades da instituição contribui para a tomada das melhores decisões quanto às táticas e discursos. Assim, o Comitê participou à consultoria, o perfil da comunidade acadêmica da UNEMAT.

3. Das atividades realizadas

“Produto 10 - Reunião Estratégica” ocorreu no dia 22 de junho de 2015, na sede da UNEMAT, em Cáceres, MT.

3.1 Apresentações

A reunião contou com a presença dos membros do Comitê de Coordenação do Planejamento,

Prof. Dr. Francisco Lledo dos Santos, Presidente;

Prof^a. Dra. Elizeth G. S. Lima;

Prof^a. Dra. Rinalda Bezerra Carlos

Rafael de Freitas Souza;

Valci Aparecida Barbosa

e do coordenador de projetos da consultoria contratada, o Prof. Dr. Otávio Freire.

Após a abertura da reunião, o Prof. Dr. Otávio Freire apresentou-se, devidamente, ao Comitê do PEP.

Otávio Freire é doutor em Gestão da Comunicação pela USP (2009), possuindo mestrado em Educação pela Universidade de Cuiabá (2002). Atualmente é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho – PPGA/UNINOVE e Professor Doutor do Curso de Marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São

Paulo – EACH/USP. Profissionalmente, atua há mais de 20 anos em consultoria e pesquisa em Marketing e Estratégia, tendo desenvolvido trabalhos para organizações dos setores público e privado. Além de ser formado pela Universidade Federal do Mato Grosso – UFMT em nível de Bacharelado, o Prof. Dr. Otávio Freire está, neste momento, participando do Programa de Doutorado Interinstitucional (DINTER) entre a UNINOVE e a UFMT como professor orientador, o que lhe confere, além do *status* de cidadão nascido no estado do MT, onde morou até os quase 30 anos de idade, pleno acesso a conhecimentos contemporâneos a respeito das necessidades do estado, do ponto de vista da educação em nível superior. Possui publicações científicas em periódicos nacionais e internacionais, coordena vários projetos de pesquisa envolvendo docentes e discentes de graduação, mestrado e doutorado. É editor científico da Revista Brasileira de Marketing – ReMARK, periódico mais importante da área de MKT no âmbito das pesquisas científicas em Administração no Brasil.

Para o PEP UNEMAT, o Prof. Dr. Otávio Freire atuará como o coordenador de projetos.

3.2 Informes

Após as devidas apresentações, a reunião se desenvolveu com as atualizações quanto aos andamentos dos trabalhos.

a) Metodologia: O Comitê apresentou ao consultor, as diretrizes definidas e oficializadas no Plano de Trabalho Ajustado e no Plano de Referência, que tratam sobre a organização e a estrutura interna para os trabalhos do PEP UNEMAT.

Os representantes do Comitê explicitaram a preocupação que moveu o desenvolvimento destes planos: as peculiaridades, virtudes e deficiências da UNEMAT, uma instituição pública e gratuita de ensino, gerenciada sob forma de governo colegiada e que busca a participação das diversas partes interessadas no processo de construção do planejamento estratégico para garantir maior unidade institucional e seus resultados.

Afirmamos que a virtude do PE para instituição com uma “tipologia” colegiada é a de promover maior unidade. Ele deve ser um processo que deve buscar concentrar forças e direcionar as mesmas para a mesma direção. Seu mérito, a justificativa de sua utilização numa cultura “corporativa colegiada” é que deva propiciar à instituição a capacidade de analisar a dinâmica do seu entorno para adaptar-se e reagir às mudanças externas. O PE deve ser promovido participativamente para que a instituição tenha condições de “autoconhecer-se”, para conduzir seu desenvolvimento e para não ser arrastada passivamente pela dinâmica sócio-econômica.²

O consultor entendeu as especificidades e argumentou que a experiência que possui com o desenvolvimento de projetos com foco em planejamento no contexto da educação vem tanto de projetos desenvolvidos no âmbito de organizações privadas (UNINOVE/SP e UNIC/MT), quanto de públicas (MKT-EACH/USP e ECA/USP). Acrescentou ainda, que ele e a equipe que o assessorará neste projeto já iniciaram novas leituras científicas – principalmente em bases de dados nacionais e internacionais de periódicos relevantes na área de Planejamento e Gestão da Educação – para dar certeza de que as ações implementadas no projeto em tela sejam todas fundamentadas nos conceitos, métodos e estudos científicos mais contemporâneos existentes, perspectivados no contexto da UNEMAT.

O consultor indicou que todos os profissionais da consultoria envolvidos no projeto são partidários da metodologia participativa PEP da UNEMAT, porque também são professores e/ou ex-alunos oriundos de instituições públicas de ensino superior (USP, UNESP, UNIFESP, UFMT e UFMS) e acreditam no

² Plano de Trabalho Ajustado PEP. Maio, 2015. p.19.

propósito da socialização e democratização de conhecimentos e decisões. Assim, não haveria nenhum impedimento para os andamentos dos trabalhos. Para ilustrar sua fala, o Prof. Dr. Otávio fez a apresentação da equipe de consultores que darão assessoria ao PEP UNEMAT:

b) Equipe designada para o projeto: o Prof. Dr. Otávio Freire explicou que, ao aceitar o desafio da Coordenação dos trabalhos, imediatamente montou uma equipe dedicada ao projeto. A equipe conta com:

- ✓ o Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes, consultor *sênior* associado ao Prof. Dr. Otávio Freire. Possui Doutorado em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da UNINOVE (2010) e Mestrado em Administração pela mesma instituição (2007). Atualmente é professor de Marketing do PPGA – Programa de Pós-graduação em Administração da UNINOVE e professor Adjunto na EPPEN – Escola Paulista de Política, Economia e Negócios da UNIFESP – Universidade Federal de São Paulo, ministrando as disciplinas de Administração de Marketing e Comportamento do Consumidor e do Comprador Organizacional. Assim como o Prof. Dr. Otávio Freire, o Prof. Dr. Evandro Lopes participa do DINTER – UNINOVE/UFMT, tanto como professor orientador, como enquanto líder da linha de Marketing. Possui publicações científicas em periódicos nacionais e internacionais, coordena projeto de pesquisa financiado pelo CNPq além de atuar como parecerista para periódicos acadêmicos com fator de impacto;
- ✓ a Profa. Ms. Márcia Garçon, consultora *sênior* associada ao Prof. Dr. Otávio Freire. Doutoranda e Mestre em Gestão da Comunicação pela Universidade de São Paulo, é pesquisadora do Centro de Estudos em Avaliação e Mensuração de Comunicação e Marketing da Escola de Comunicações e Artes – CEACOM-ECA/USP, tendo trabalhado em conjunto com o Prof. Dr. Otávio Freire desde o desenvolvimento do Regimento deste Centro, que hoje é referência para a montagem de novos Centros de Pesquisa na ECA/USP. É professora em cursos de

graduação e pós-graduação em Comunicação, Marketing e Administração de Empresas. Possui mais de 20 anos de experiência em projetos de consultoria para instituições de ensino; empresas de serviços e do terceiro setor.

- ✓ Walney Barbosa dos Reis, consultor junior associado ao Prof. Dr. Otávio Freire. Bacharel em Marketing pela Universidade de São Paulo. Bolsista PIBIC-Cnpq e FAPIC-USP. Especialização em Gestão de Negócios pela Universidad Europea Miguel de Cervantes, Espanha.
- ✓ Leonardo Vils. consultor *sênior* associado ao Prof. Dr. Otávio Freire. Mestre em Administração pela UNINOVE. Possui 25 anos de atuação em consultoria nas áreas de Administração e Marketing. Possui seis livros publicados. Já participou de vários projetos de consultoria e pesquisa liderados pelo Prof. Dr. Otávio Freire.
- ✓ Prof. Dr. Filipe Quevedo-Silva. consultor *sênior* associado ao Prof. Dr. Otávio Freire. Doutor em Administração pela UNINOVE, mestre e bacharel em Administração pela UFMS. Atualmente é Professor dos Programas de Mestrado Profissional em Administração: Gestão do Esporte e Gestão de Projetos na Universidade Nove de Julho – MPAGE & MPAGP-UNINOVE. É parecerista e autor de artigos em periódicos nacionais e internacionais. Foi Coordenador de Projetos Associado ao Prof. Dr. Otávio Freire, tendo administrado vários projetos de consultoria e pesquisa entre 2013 e 2015.

O motivo da montagem de uma equipe é dar mais robustez e celeridade ao processo de desenvolvimento do PEP UNEMAT, visto que os prazos são bastante curtos para a execução da totalidade das atividades contratadas.

Esta observação deu início ao terceiro ponto dos Informes: o cronograma.

c) **Cronograma:** O consultor informou que, ao tomar conta do conteúdo do Plano de Trabalho e Plano de Mobilização, bem como, dos demais documentos pertinentes ao contrato que haviam sido produzidos até a presente data, causou-lhe apreensão o prazo disponível para a finalização do projeto. Apontou sua preocupação: muitas datas ainda indefinidas para a entrega das tarefas inerentes ao processo de consecução do planejamento e da metodologia do trabalho. Como, por exemplo, as palestras e seminários que dariam início aos trabalhos de capacitação nos polos.

Ficou acordado, então, um cronograma das atividades do PEP UNEMAT que contempla o programa de capacitação, seminários, entrega dos dados coletados à consultoria e data para a entrega do relatório final. O quadro abaixo mostra o cronograma³ que contém as atividades que envolvem as equipes técnicas:

Cronograma PEP UNEMAT - 2015	
Atividade	Data
Programa de Capacitação (1º Seminário)	
Alto Araguaia, Nova Xavantina e Luciara	29 e 30 de junho
Alta Floresta e Colíder	06 e 07 de julho
Sinop, Nova Mutum e Juara	13 e 14 de julho
Sede administrativa, Cáceres e Pontes e Lacerda	04 e 05 de agosto
Tangará da Serra, Barra do Bugres e Diamantino	10 e 11 de agosto
Entrega dos dados	
4 pilares - Missão Visão Valores Princípios;	30 de agosto
Dados internos- planilha comitê	11 de setembro
Dados externos – planilha consultoria.	25 de setembro

³ Alterações no cronograma serão negociadas entre Comitê e Consultoria, com a preocupação em manter os prazos ditados pelo Convênio com a FNDE, sem ultrapassar o mês de Dezembro/2015 para o término das atividades.

Encontro com Multiplicadores	
2o. Seminário: Validação Institucional - Propósito UNEMAT	26 de outubro
2a. Seminário: Conjuntura - Diagnóstico dos Cenários	27 de outubro
Proposições	
Data final de entrega, para a consultoria, dos objetivos e metas de curto, médio e longo prazo e do plano de ação.	16 de novembro
Validação dos FCS, Diretrizes e Estratégias	
3o. Seminário: Apresentação dos resultados e entrega do relatório final.	09 e 10 de dezembro

Ficou, também, acordado os encontros intermediários entre os consultores e o comitê. As datas pré-agendadas, com suas respectivas pautas de trabalho, são as que seguem:

- ✓ 15 e 16 de outubro: acompanhamento da coleta de campo que estarão sendo realizadas pelas equipes técnicas como atividade fundamental para a sequência do PEP.

Ainda, ficou validado que o projeto deverá ser encerrado em Dezembro de 2015, a fim de evitar necessidades de repactuação (como Aditivo de Contrato) com a entidade de fomento e patrocinadora do projeto: FNDE.

3.3 Metodologia de trabalho:

Para o alinhamento quanto à forma de contribuição que a consultoria trará ao PEP UNEMAT, o coordenador de projetos apresentou as atividades e ferramentas que estarão a serviço do projeto:

3.3.1 Atendimento

- ✓ A fim de garantir o objetivo do PEP do compartilhamento de conhecimentos e saberes necessários à consecução das tarefas a fim de gerar, nas equipes, confiança e autonomia, a metodologia prevê a realização de eventos de capacitação ao planejamento estratégico.

A consultoria sabe da importância dessa capacitação, porque ela tem o papel de desenvolver o pensamento estratégico das equipes. Assim, o consultor informou ao Comitê que foi disponibilizado um consultor *sênior* que capitaneará as atividades de capacitação nos seminários regionais. Ele será o responsável pela apresentação dos conceitos e estratégias, bem como, pela orientação sobre as atividades a serem realizadas e dados a serem coletados nos *campi/cursos*.

- ✓ Um documento chamado GUIA PEP UNEMAT foi desenvolvido pela equipe de consultores para ser usado pelas equipes de trabalho, como um orientador e esclarecedor das dúvidas elementares sobre os procedimentos da

realização do planejamento estratégico. Tal documento foi apresentado ao Comitê, que se comprometeu a realizar as devidas correções de termos mais adequados à cultura UNEMAT;

- ✓ Uma equipe da consultoria composta de quatro consultores sênior e um consultor junior foi destacada ficar à disposição do Comitê PEP UNEMAT, todas as segundas, terças e quartas, em escritório em São Paulo, das 10h às 17h, horário de Brasília. Esse atendimento estará voltado para dirimir dúvidas mais complexas que não puderem ser resolvidas com a consulta ao GUIA PEP UNEMAT.

3.3.2 Tecnologia da Informação – comunicação do projeto

O Prof. Dr. Otávio Freire apresentou a plataforma *Sharepoint*, um produto de suporte da *Microsoft*, como o instrumento de interlocução entre o Comitê, as Equipes de Trabalho e a Consultoria.

O objetivo de seu uso é facilitar a interlocução e a troca de documentos, bem como, coletar os dados e armazenar as informações com segurança e controle.

O consultor explicou o seu uso: o funcionamento desta plataforma é completamente *online* e disponibilizado na internet por meio da tecnologia em nuvem (*Cloud*). O recurso armazena, organiza, compartilha e dá acesso aos documentos e informações pertinentes ao PEP UNEMAT em um ambiente seguro e que pode ser acessado, via *login* e senha, a partir de qualquer dispositivo

conectado à *web* por diferentes pessoas que tenham tarefas e responsabilidades concernentes ao PEP UNEMAT – e que tenham sido devidamente selecionadas por essa coordenação para isso –, em qualquer lugar do mundo.

De fácil navegação e uso, a plataforma atua com os diferentes formatos do *Office*, da *Microsoft*, em ambiente virtual, ou seja, não é necessário que os *campi* tenham registros de uso ou o programa instalado nas máquinas para serem usados.

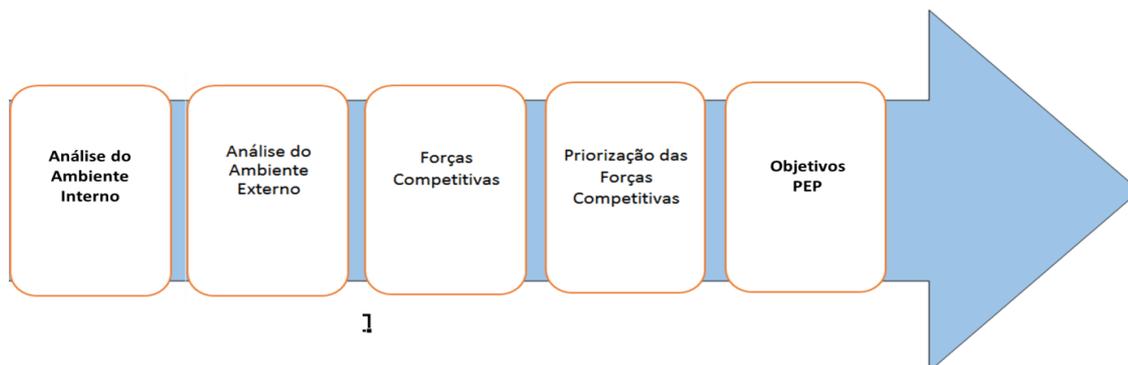
Essa plataforma será disponibilizada à UNEMAT para o preenchimento de planilhas com todos os dados necessários à elaboração do PEP UNEMAT até dezembro de 2015. Conforme o consultor, o acesso a esse sistema se dará por meio de *logins* e senhas. Cada equipe de trabalho dos *campi* e o Comitê de Planejamento receberão o acesso, com níveis de permissões diferenciados.

3.3.3 O processo do Planejamento Estratégico

O coordenador geral da consultoria explicou ao Comitê, as etapas que compõem o planejamento estratégico de organizações em geral, sempre procurando adaptar cada etapa ao contexto específico da UNEMAT, e a importância no cuidado para a coleta e inserção dos dados nas planilhas. A figura 01 representa o conteúdo dessa explicação como um fluxograma das atividades que as equipes de trabalho deverão executar.

Todas estas etapas estão previstas – e explicadas – no GUIA PEP UNEMAT.

Figura 01. Fluxograma do PEP UNEMAT – 2015-2025



Fonte: Contrato nº 154/2014 – UNEMAT.

3.4 Das Responsabilidades

Em relação às responsabilidades das partes, foi esclarecido e validado o que está definido e preconizado no documento Plano de Mobilização – Maio 2015.

3.5 Encaminhamentos

Ficou acordado que todas as decisões quanto à metodologia seriam tomadas em conjunto – Consultoria e Comitê – e as comunicações serão realizadas via *email*, de modo a garantir a transparência no processo e armazenamento de informações, bem como, o cumprimento do cronograma.

É mister ressaltar, contudo, que as definições por parte da coordenação do PEP UNEMAT devem ser céleres, com foco no melhor desenvolvimento do projeto, sem acarretar em prejuízo aos prazos definidos em licitação, tendo em vista a manutenção de alto nível de governança do projeto e a necessidade de cumprimento dos protocolos burocráticos adequados.

4. Visita à Reitoria

No período da tarde, o representante da consultoria externa contratada foi apresentado à Reitora Profa. Dra. Ana Maria Di Renzo. Nessa reunião, o Prof. Dr. Otávio Freire expôs seus objetivos e propósitos de trabalho para o PEP UNEMAT:

- ✓ Agilidade no atendimento às equipes de trabalho da UNEMAT;
- ✓ Orientações à coleta de dados;
- ✓ Qualidade dos dados;
- ✓ Segurança dos dados - sistema *Sharepoint*;
- ✓ Cumprimento efetivo dos prazos constantes do convênio FNDE;
- ✓ Compromisso com o processo de desenvolvimento das equipes;
- ✓ Comprometimento e motivação da equipe em devolver à sociedade todo o conhecimento acumulado em função de suas formações no âmbito de escolas públicas no Brasil.

A Reitora e o Comitê de coordenação do PEP reiteraram a importância e as expectativas que será uma excelente experiência do grupo, visto que nenhum outro projeto de planejamento na UNEMAT foi desenvolvido com esse caráter participativo e democrático.

O Diretor Geral dos trabalhos de consultoria da MULTI, Sr. Cláudio, aproveitou o ensejo para garantir à UNEMAT a manutenção de 01 (uma) conta na plataforma *Sharepoint* por um período de 10 anos. Esse é um passo extremamente relevante para a garantia não somente do registro e da guarda dos dados inerentes às atividades do PEP, mas, principalmente, para a total transferência tanto dos

conteúdos gerados para o PEP UNEMAT, quanto da tecnologia de planejamento estratégico participativo utilizada para dar vida ao presente projeto.

Considerações Finais

Ambas as reuniões – com o Comitê de Coordenação de Planejamento e com a Magnífica Reitora – atenderam ao objetivo de planejar, organizar e coordenar as ações integradas para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT.

Além do esclarecimento e definição da estratégia adotada para o encaminhamento dos trabalhos, as equipes – Comitê e Consultoria –, acordaram sobre o cronograma; sistema para coleta de dados; seleção e tratamento de dados para confecção dos relatórios; acompanhamento e responsabilidades.

É importante destacar que a realização dessas reuniões propiciou uma maior tranquilidade à UNEMAT quanto às competências, perfil e disposição da consultoria externa em atuar nesse projeto de caráter participativo e democrático. A experiência dos consultores como professores doutores em universidades públicas no estado de São Paulo, com reconhecimento internacional, assegura o entendimento, por parte da consultoria, da importância do envolvimento da comunidade acadêmica nas discussões e decisões do PEP.

Referências

BITTENCOURT, H. R. et al. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 2010.

MICROSOFT, SharePoint. *Walkthrough Guide*, 2010.

MULTI, Assessoria. *Plano de Trabalho Ajustado. Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025*. Maio, 2015.

REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas*. Brasport, 2008.

VENTURINI, J. C. et al. Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES). *Revista de Administração Pública*, 2010.

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação



Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

ANEXO I

- MANUAL DA FERRAMENTA TECNOLÓGICA

- SUGESTÃO DE LEITURA



Microsoft® SharePoint® 2010
Walkthrough Guide

Copyright

This document is provided "as-is". Information and views expressed in this document, including URL and other Internet Web site references, may change without notice. You bear the risk of using it.

Some examples depicted herein are provided for illustration only and are fictitious. No real association or connection is intended or should be inferred.

This document does not provide you with any legal rights to any intellectual property in any Microsoft product. You may copy and use this document for your internal, reference purposes.

© 2010 Microsoft Corporation. All rights reserved.

Microsoft, SharePoint, Visual Studio, InfoPath, and Visio are trademarks of the Microsoft group of companies. All other trademarks are property of their respective owners.

Table of Contents

Abstract	1
Introduction	1
SharePoint 2010 Walkthroughs	4
Accessing the virtual machine	5
Walkthrough 1: Sites	5
Web Editing Capabilities	5
Wiki Linking.....	9
Editing Images	11
Silverlight Web Part.....	14
Themes.....	17
Media Web Part.....	20
Walkthrough 2: Content	26
Metadata and Term Store Management.....	26
Metadata Filtering	32
Document Sets.....	34
Visio Visualization for Workflow.....	40
Walkthrough 3: Communities	43
My Sites: Your Social Networking Hub	43
Connecting with experts.....	51
Walkthrough 4: Working with Office 2010	54
Word Backstage View.....	54
PowerPoint Broadcasting.....	59
Document Co-Authoring using Office 2010	64
Outlook Alerts	66
Using SharePoint Workspace to Manage Offline Documents.....	68
Office Web Applications.....	71

Walkthrough 5: Insights	74
Excel Services.....	74
Visio Services	78
PerformancePoint Services.....	80
Walkthrough 6: Composites	89
Business Connectivity Services.....	89
Customizing the List Using InfoPath Forms	91
Walkthrough 7: Search	101
Refining Search Results with Filtering	101
Advanced Searching in SharePoint 2010	103
Conclusion	106
Learning More	106

Abstract

This walkthrough guide is designed to provide a step-by-step overview of Microsoft® SharePoint® 2010. This guide was written as a companion to the SharePoint Server 2010 Evaluation Guide for Technical and Business Decision Makers. We recommend reading that evaluation guide first, because it provides a tour of the new and improved features in the areas of collaboration, social computing, enterprise content management, search, business intelligence and composite applications. This guide requires using a companion SharePoint 2010 virtual demo image. Instructions to import and run the virtual demo image on Microsoft Windows Server 2008 R2 Hyper-V are provided on the external hard drive.

The full spectrum of functionality and business value contained within SharePoint Server 2010 is immense, and a detailed accounting of each feature is well beyond the scope of this document. This document focuses on evaluating the capabilities of SharePoint Server 2010 using an end-user scenario, highlighting the major functional areas that deliver the greatest business value.

For the latest information about SharePoint 2010, go to <http://www.microsoft.com/sharepoint>. For other product information resources, refer to the Learning More section found later in the guide.

Introduction

SharePoint 2010 is the business collaboration platform of choice for the enterprise and the Internet. For every business scenario in which people need to interact with other people, with content and information, or with line-of-business data, the SharePoint 2010 platform includes a rich set of integrated capabilities that are ready to be used out-of-the-box, but can also be customized to address specific business needs and integrated with other products and solutions. The SharePoint 2010 platform can be deployed both inside the enterprise (intranets) and outside of the firewall (extranets, Internet) to enable interaction with employees, customers and business partners by using the same set of capabilities and tools.

SharePoint 2010 helps you to:

Deliver the best productivity experience by letting people work together in ways that are most effective for them. Whether through the PC, browser, or mobile phone, SharePoint Server 2010 offers an intuitive and familiar user experience and enables people to collaborate effectively within their current work context. These capabilities are significantly enhanced by the way SharePoint Server 2010 and Microsoft Office 2010 work together, enabling users to be more productive while using products and tools they are familiar with.

Cut costs with a unified infrastructure that offers enterprise-scale manageability and availability. Whether deployed on-premises or as hosted services, SharePoint Server 2010 lowers total cost of ownership by offering an integrated set of features and by allowing organizations to consolidate their business-productivity solutions on top of SharePoint Server. This leads to a reduction in costs related to maintenance, training and infrastructure management.

Rapidly respond to business needs with dynamic and easily deployed solutions. Whether it's an end user, a power user or a professional developer, SharePoint Server 2010 offers the tools and capabilities to design and create business solutions that can be integrated with existing enterprise data, tools, and processes.

When considering SharePoint Server 2010 for business-collaboration solutions, there are six major areas to explore:

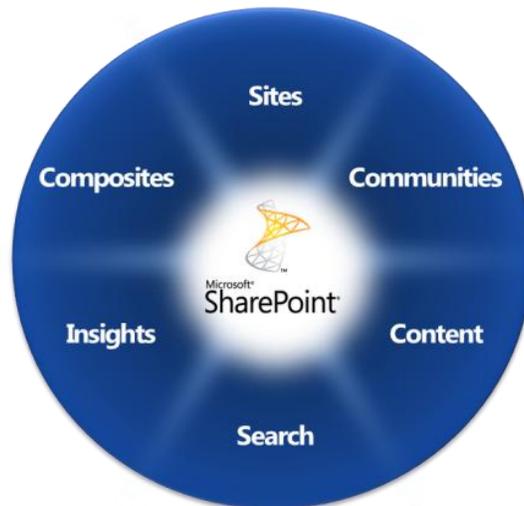


Figure 1. Capability areas of SharePoint Server 2010

Sites The basic capabilities required to engage employees, partners and customers in an effective manner, both inside and outside the firewall.

Communities The ability to easily access expertise and interact with other people in new and creative ways across the enterprise through both formal and informal networks.

Content The facilities for the creation, review, publication, and disposal of content, including conforming to defined compliance rules, whether the content exists as traditional documents or as Web pages. Content-management capabilities of SharePoint Server 2010 include document management, records management, and Web-content management.

Search The capability to enable users to quickly and easily locate relevant content across SharePoint lists, sites and external systems, and other data sources, such as file shares, Web sites, or line-of-business applications.

Insights The ability to not only rapidly deliver and share information that is critical to the success of the business, but also to turn raw data into actionable conclusions and to drive business results through sharing data-driven analysis.

Composite applications The ability to quickly create customized solutions without involving corporate IT in each request. At the same time, the IT staff needs the capability to empower business users to create these applications while ensuring the environment's stability and availability.

SharePoint 2010 Walkthroughs

For this walkthrough, Contoso is a fictional manufacturing company that produces gears for other industries that rely on gears in their products. You will be playing the role of Erika Cheley, who is a project manager at Contoso. She has just assumed the role of Project Manager for one of the projects that focuses on improving the production process for the manufacturing of the Great White Gear product. Throughout this walkthrough she will be configuring the site that she will be using to work with her project team. We will start the initial walkthrough as Erika makes some design changes to her site. Once the site is configured, some of the new social features found in SharePoint 2010 will be highlighted, which members of Erika's team will be able to utilize throughout their project. Then, we will move into some content creation, utilizing functionality such as document libraries and lists. After that, we'll follow through with more advanced configurations such as FAST Search, workflows, and building connections with external data systems.

By the time you complete this walkthrough you will have seen some of the great, new features available within SharePoint 2010 that, when combined together, can help meet everyday business needs. Listed below is the outline of the walkthroughs. Each walkthrough is a continuation of the previous one, so it is important that you start from the beginning and work your way through to the final walkthrough.

- SharePoint 2010 Walkthrough: Sites
- SharePoint 2010 Walkthrough: Content
- SharePoint 2010 Walkthrough: Communities
- SharePoint 2010 Walkthrough: Working with Office 2010
- SharePoint 2010 Walkthrough: Insights
- SharePoint 2010 Walkthrough: Composites
- SharePoint 2010 Walkthrough: Search

Accessing the virtual machine

In order to go through this guide, you will need to setup the 2010 Information Worker Demonstration Virtual Machine (<http://go.microsoft.com/?linkid=9728417>). The download center has instructions on how to setup the virtual machine. After the virtual machine is setup, you will use the username Contoso\Administrator and the password, "pass@word1". All users in the Contoso domain have the same password, "pass@word1".

Walkthrough 1: Sites

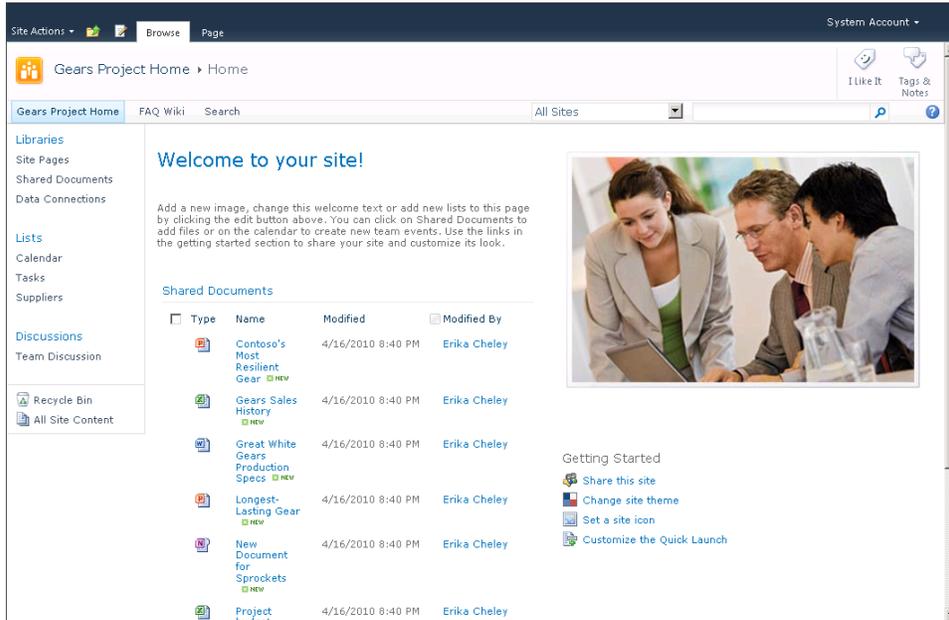
With the release of SharePoint 2010, there are many new rich features available for configuring Sites. These new features include the ability to edit the home page using a WYSIWYG ("What You See is What You Get") editor that includes previews, the ability to easily add Silverlight and Media content to the site, and the ability to quickly and easily create relational lists for tracking content.

One of Erika's first tasks will be creating the team site that will be used to manage her project. By utilizing a team site to manage the project, she will be able to easily communicate with team members and find relevant project information. She has several different pieces of information she would like to include on the site, and with SharePoint 2010, customizing this site to meet her specific projects needs is an easy process.

Web Editing Capabilities

One of the first tasks that Erika would like to complete is customizing the project team site to include a project description. This will quickly identify the site purpose to any visitor of the project site. She will take advantage of the wiki editing built into team sites. The ribbon is used to present the different editing options. Erika is familiar with the ribbon from using Microsoft Office 2007 and she will be able to easily use the formatting options available to add the description.

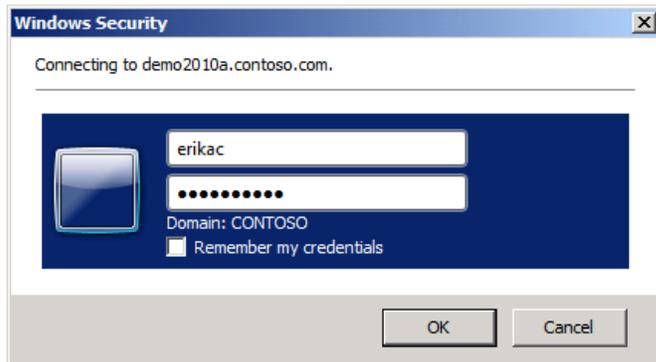
1. Open **Internet Explorer**. The home page is set to **http://intranet.contoso.com**, which is Erika's team site.



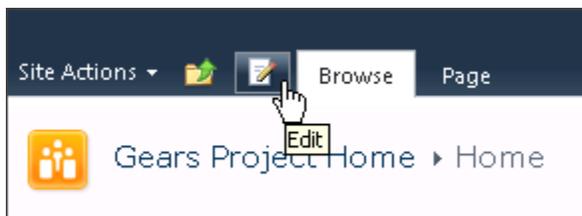
2. Click on the **System Account** name in the upper right of the page, and select **Sign in as Different User**.



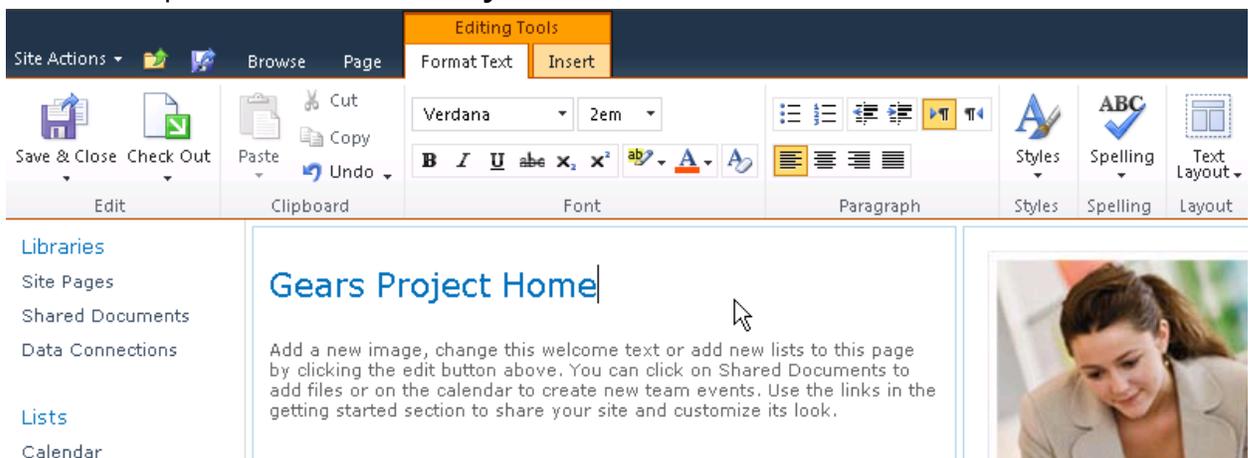
3. In the Windows Security dialog, type **erikac** for the User name and **pass@word1** for the Password. Click **OK**.



4. The page will refresh. In the upper right, verify that **Erika Cheley** appears in the upper right of the page, where System Account was. You are now logged in as Erika.
5. In the Ribbon tabs, click the **Edit** icon () to edit the page. This will open the page in **Edit Mode**.

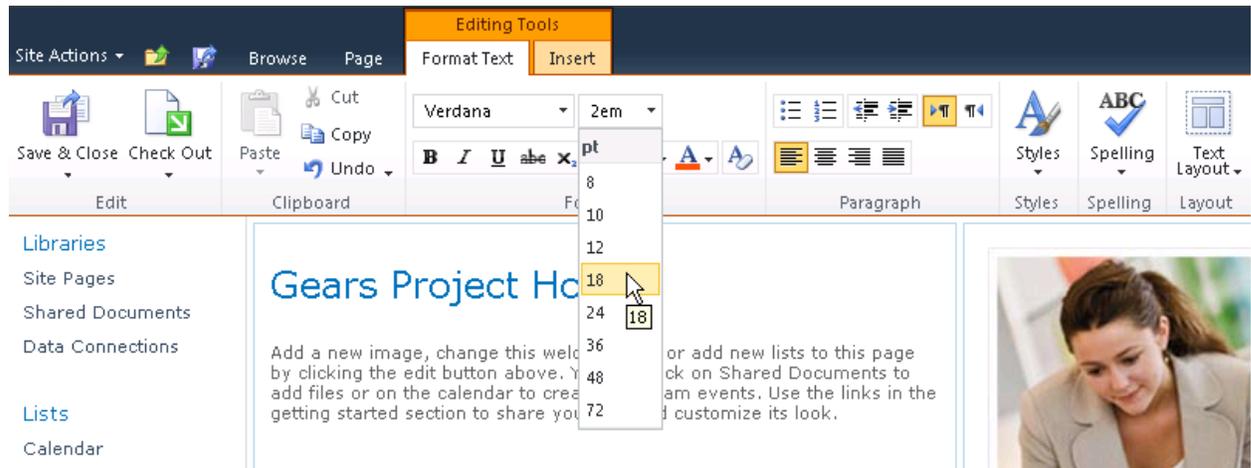


6. Place your cursor in the first content editing area; select the **Welcome to Your Site!** text, and replace it with **Gears Project Home**.

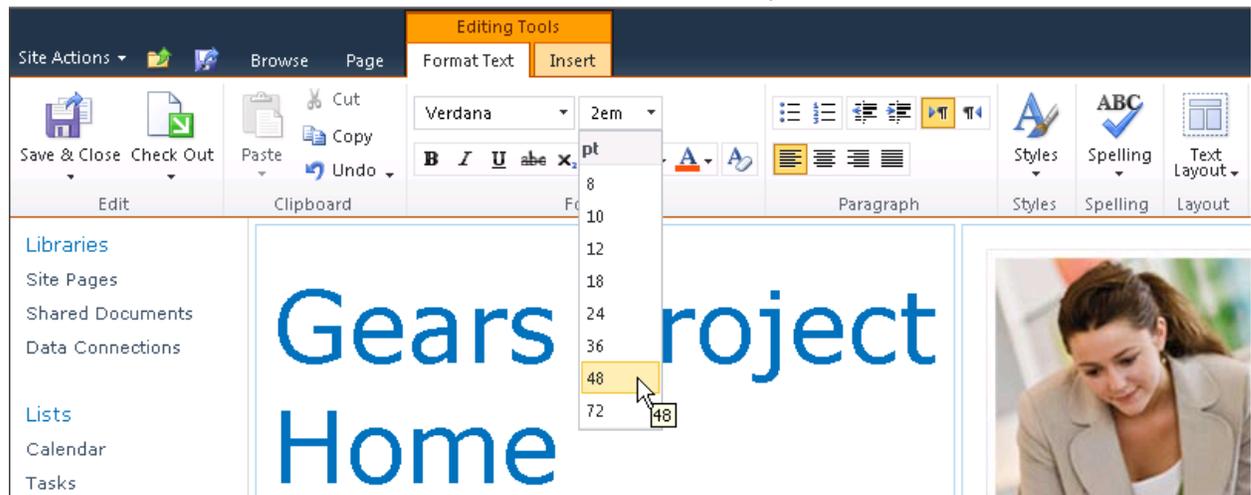


7. The new editing capabilities in SharePoint 2010 provide a rich editing experience with live preview. Select the **Gears Project Home** text and change the font size to

18 pt.

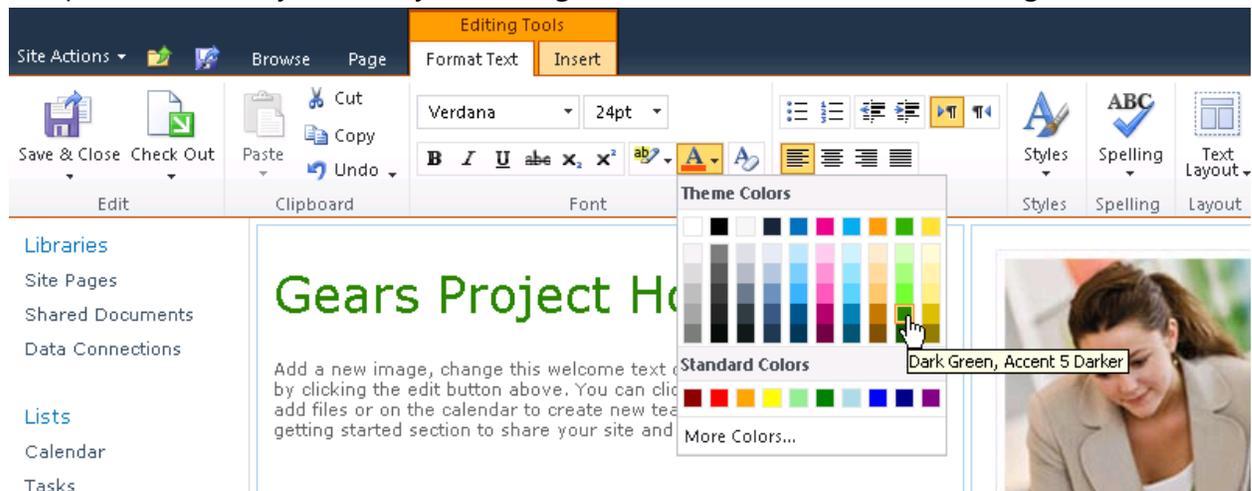


8. Move the mouse over different font sizes to see a live preview.

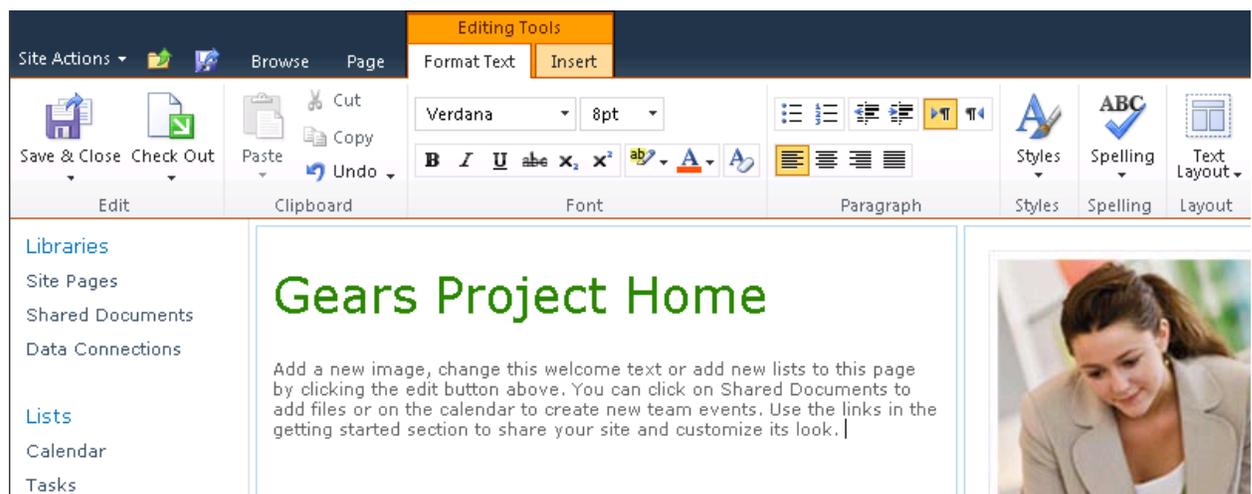


9. Click on the font size **24** to set the font size for the title at **24pt**. Then click the **Font Color** button () and change the color of the title to a different color. Notice that

live preview shows you what your change will look like before committing to it.



10. De-select the text to see the final result.



Wiki Linking

Now that we have the project description added to the site, Erika would like to add a link on the home page to the project budget workbook. This will allow any team member to quickly locate the project budget workbook and find out more details regarding the budget of the project.

1. Place your cursor at the end of the paragraph and press the **Enter** key.
2. Type the following: **Click here to view the project budget workbook:**

- Type **[[List:S** to reveal the autocomplete options that begin with "S".

add files or on the calendar to create new team events. Use the links in the getting started section to share your site and customize its look.

Click here to view the project budget workbook **[[List:S**

Shared Documents

<input type="checkbox"/>	Type	Name	Modified
<input type="checkbox"/>		Contoso's Most Resilient Gear <small>NEW</small>	4/16/2010 8:40 PM

- Shared Documents/
- Site Assets/
- Site Collection Documents/
- Site Collection Images/
- Site Pages/
- Style Library/

- Press the **Tab** key to select the highlighted item, **Shared Documents/**. Note that the documents stored in the **Shared Documents** library are all listed in the autocomplete dropdown. Press the **Down Arrow Key** until **Project budget workbook.xlsx** is highlighted. Press the **Tab** key again to select it.

add files or on the calendar to create new team events. Use the links in the getting started section to share your site and customize its look.

Click here to view the project budget workbook **[[List:Shared Documents/**

Shared Documents

<input type="checkbox"/>	Type	Name	Modified	Modified By
<input type="checkbox"/>		Contoso's Most Resilient Gear <small>NEW</small>	4/16/2010 8:40 PM	Erika Cheley
<input type="checkbox"/>		Gears Sales History <small>NEW</small>	4/16/2010 8:40 PM	Erika Cheley

- Contoso's Most Resilient Gear.pptx
- Gears Sales History.xlsx
- Great White Gears Production Specs.docx
- Longest Lasting Gear.pptx
- New Document for Sprockets.one
- Project budget workbook.xlsx**
- SupplyChain v3.vdw

- Close the link with two right square brackets, **]]**.

Click here to view the project budget workbook **[[List:Shared Documents/Project budget workbook.xlsx]]**

- Click on the **Save and Close** button () at the top of the page, in the Ribbon tab area. You can now see the link to the project budget workbook rendered as a link directly to the document.

Gears Project Home

Add a new image, change this welcome text or add new lists to this page by clicking the edit button above. You can click on Shared Documents to add files or on the calendar to create new team events. Use the links in the getting started section to share your site and customize its look.

Click here to view the project budget workbook [Project budget workbook.xlsx](#)

Editing Images

After looking at the site, Erika decides she would like the site to reflect the Contoso brand and provide a graphical representation of product data. She decides that she would like to add the company logo above the project description and then replace the standard image with a graph of the production cycle.

1. Click the **Edit** icon () to edit the page.
2. Place the cursor at the beginning of the first paragraph beginning with “**Add a new image...**” and press the **Enter** key to insert an extra line. Place the cursor on the extra line.

Gears Project Home

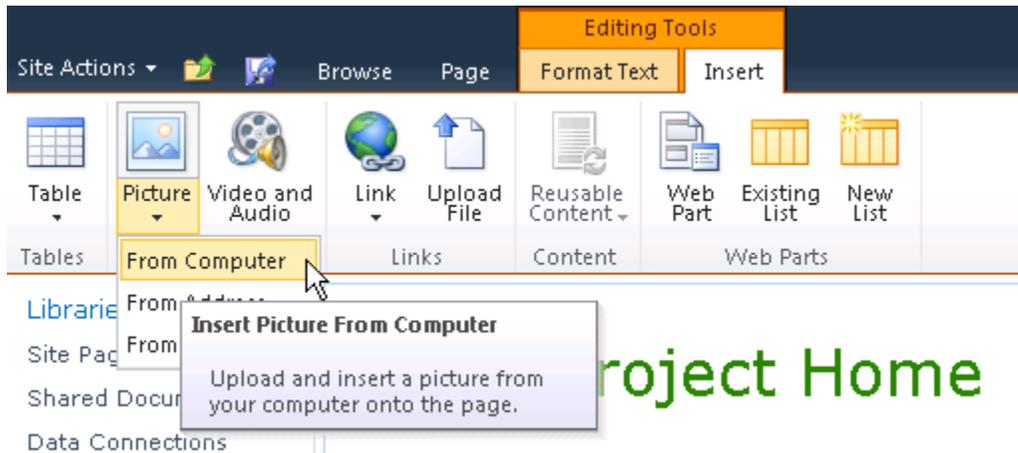
|

Add a new image, change this welcome text or add new lists to this page by clicking the edit button above. You can click on Shared Documents to add files or on the calendar to create new team events. Use the links in the getting started section to share your site and customize its look.

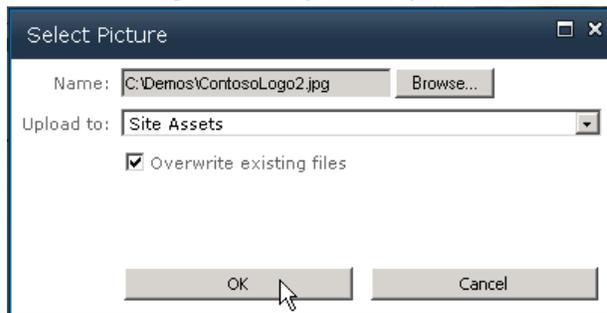
Click here to view the project budget workbook [\[\[List:Shared Documents/Project budget workbook.xlsx|Project budget workbook.xlsx\]\]](#)

3. In the Ribbon, click the **Insert** tab, then click the **dropdown** under the **Picture** button and choose **From Computer**. This option allows you to upload and insert a

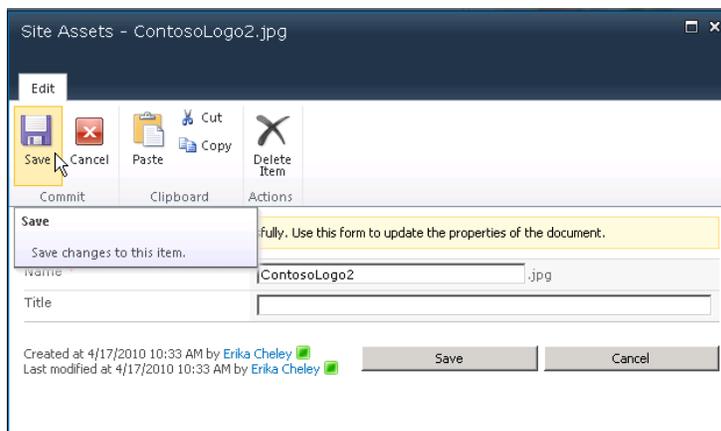
picture into SharePoint in one step.



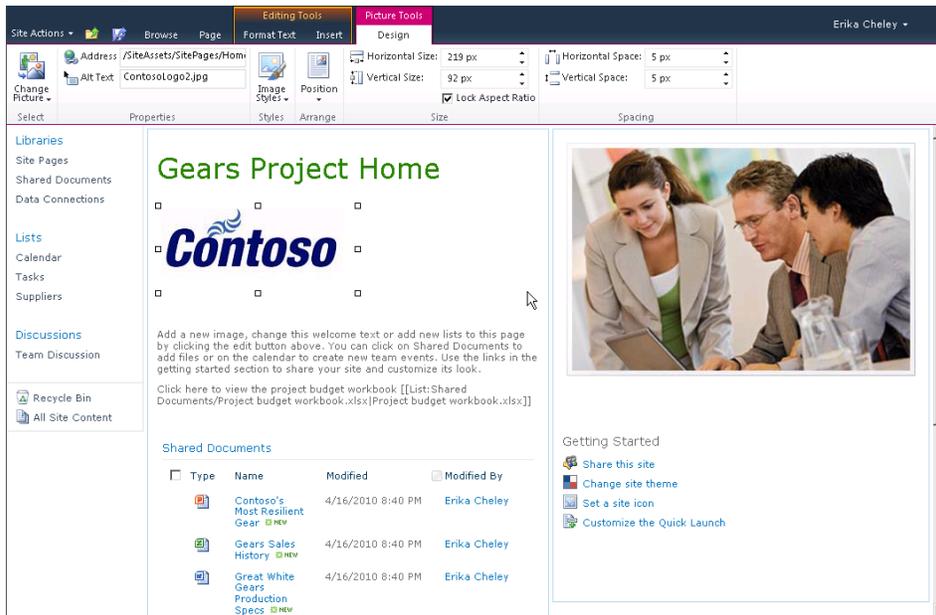
4. Click the **Browse** button. Navigate to **C:\Demos** and select **ContosoLogo2.jpg**, then click **Open**. Keep the Upload to location as **Site Assets** and click **OK**.



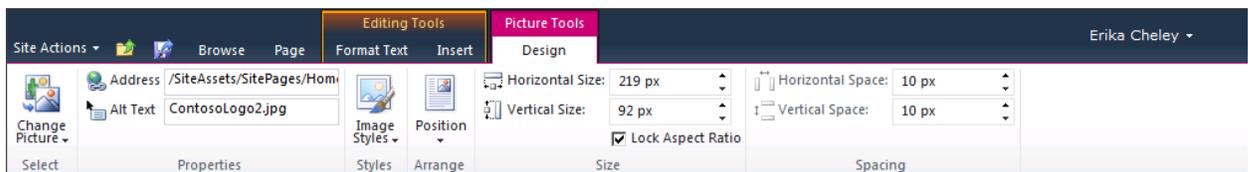
5. Click the **Save** button in the Ribbon of the Site Assets - ContosoLogo2.jpg pop-up.



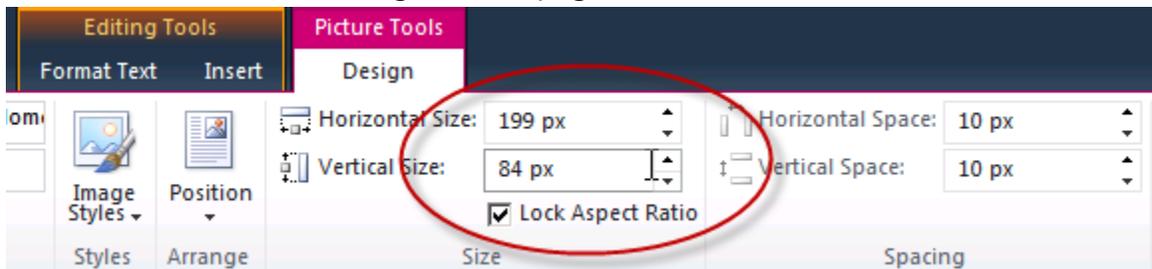
6. The image is now inserted into the content.



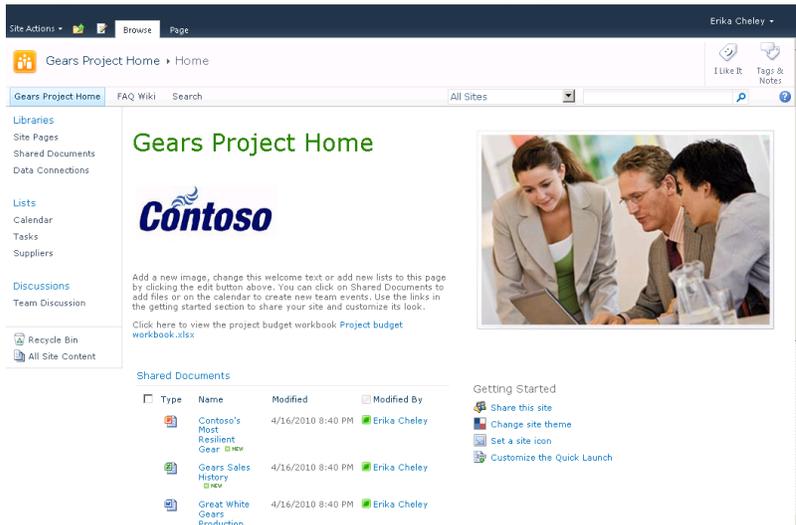
7. The **Design** tab under the **Picture Tools** heading on the ribbon becomes available when an image is selected. Make sure the **Design** tab under Picture Tools is **selected** in the Ribbon.



8. In the **Design** tab, change the **Horizontal Size** to **199 px**, then click the **Vertical Size** text box. Notice the vertical size is automatically updated to keep the image in the correct aspect ratio (since the Lock Aspect Ratio checkbox below is checked), and also that the size of the image on the page has been reduced.



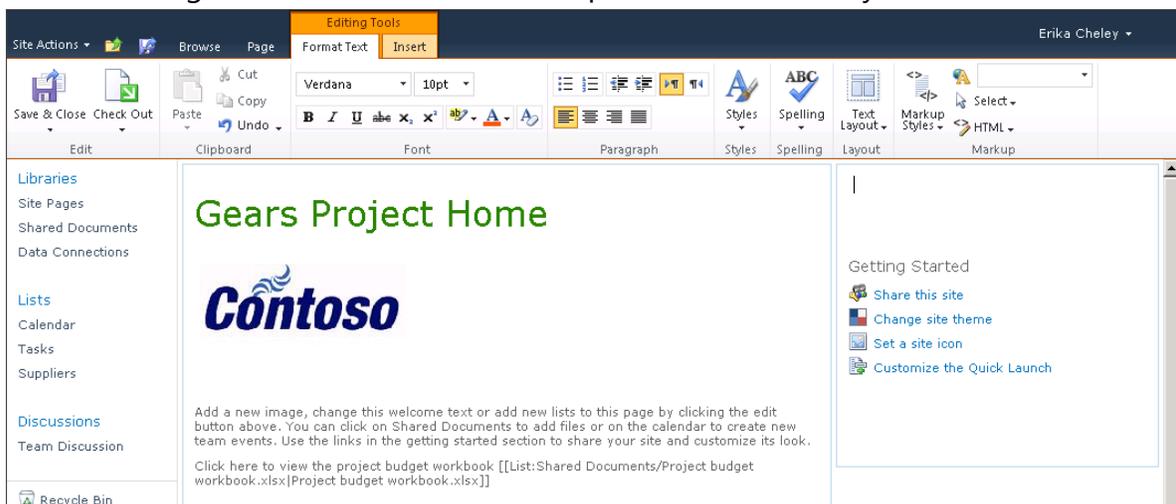
- Click on the **Save and Close** button () at the top of the page and you will now see the published version of the edited page.



Silverlight Web Part

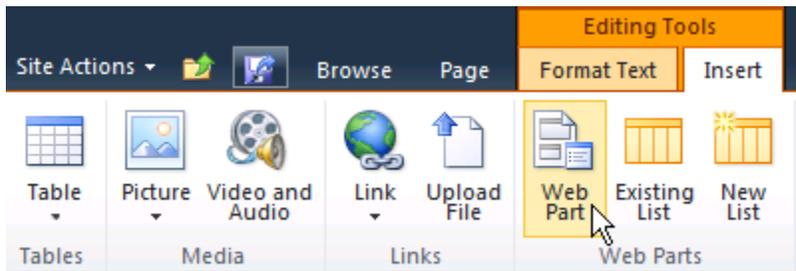
Now that Erika has added the image to the home page, the next step is adding the Silverlight web part she created to display the historical production cycle of the White Gear product.

- Click the **Edit** button () to edit the page.
- Click the image of the office workers and press the **Delete** key to delete it.

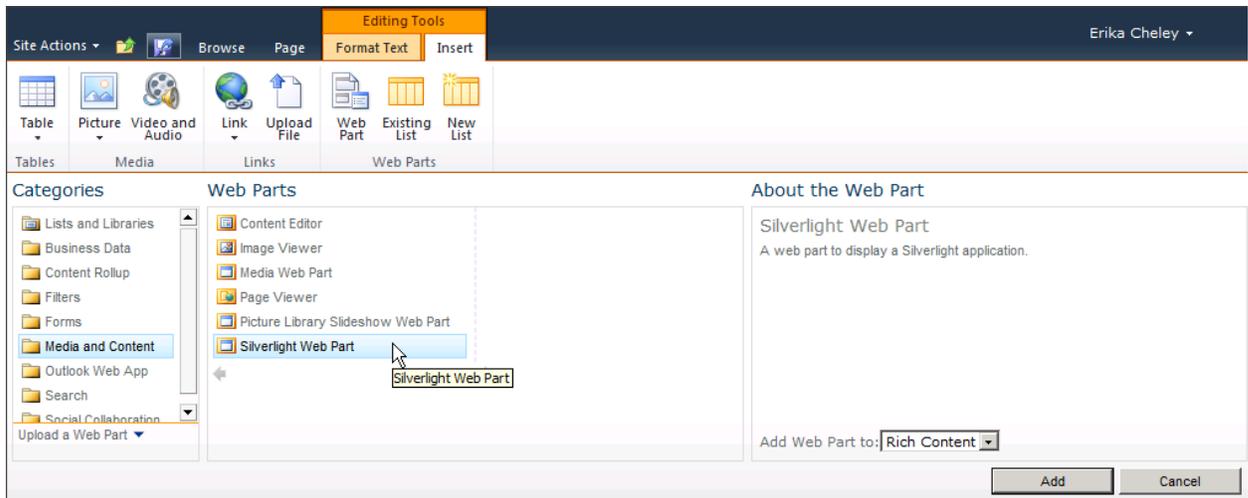


- Place the cursor in the area where the image used to be, above the **Getting Started** heading.

- In the Ribbon, click the **Insert** tab under the **Editing Tools** header.
- Click the **Web Part** button in the Ribbon.



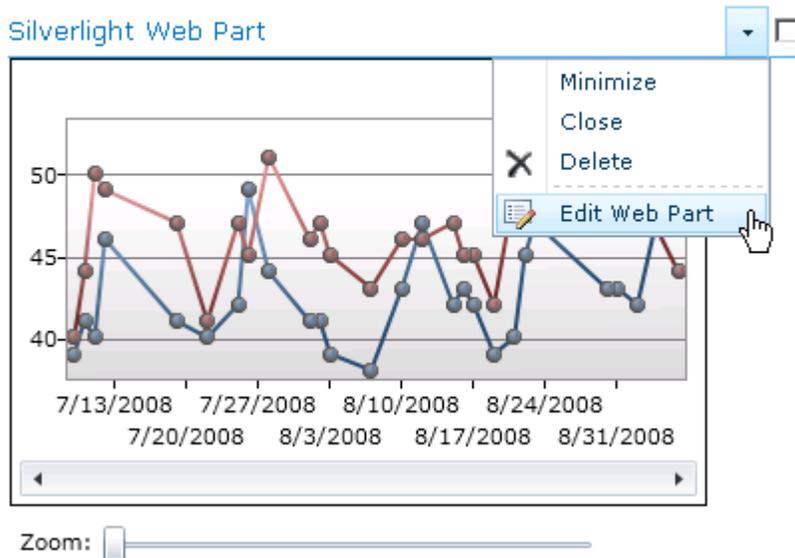
- Select **Media and Content** from the **Categories** list on the left, and then select **Silverlight Web Part** from the **Web Parts** list.



- Click the **Add** button to start the process of setting up the Silverlight Web Part.
- In the Silverlight Web Part dialog window, type ***http://intranet.contoso.com/SiteAssets/ZoomGraph.xap*** in the URL field, then click the **OK** button. This will add the pre-configured Silverlight Web Part to the page.



- Click on the Web Part's **dropdown menu** on the far right of the Web Part's title, and select **Edit Web Part**. (You may need to scroll the browser window to the right a bit)



- In the Web Part options pane that opens on the far right of the browser window (you may have to scroll the browser to the right to see it), change the **Chrome Type** to **None**. Click the **OK** button.

Width
Should the Web Part have a fixed width?
 Yes
 No. Adjust width to fit zone.

Chrome State
 Minimized
 Normal

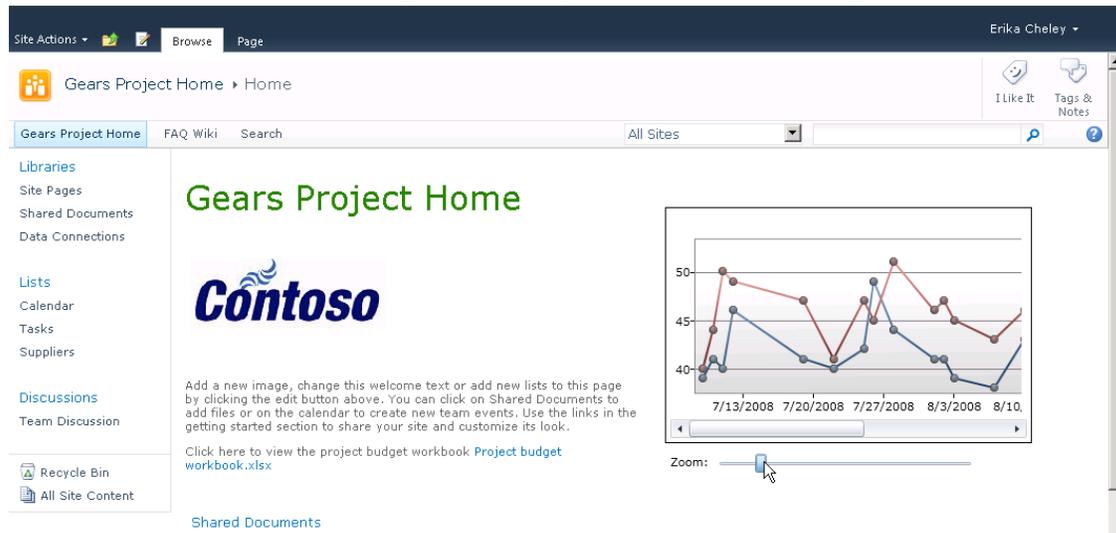
Chrome Type

+ Layout
+ Advanced
+ Other Settings

OK Cancel Apply

- Click the **Save and Close** button (📄) in the Ribbon to save the page.

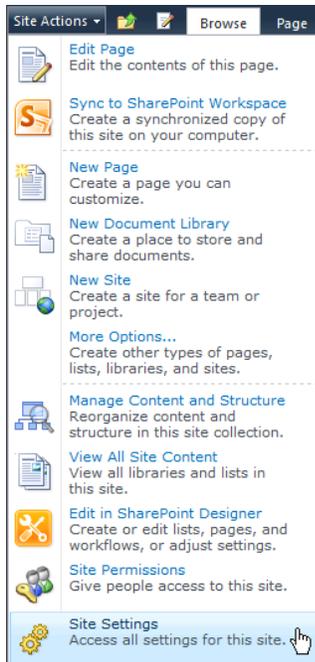
12. You can now use the Silverlight control you added to the page.



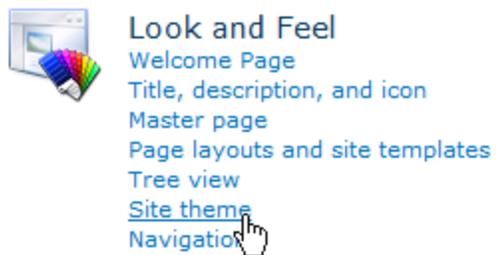
Themes

Erika is very pleased with the changes made to the site. However, there is one final design change she would like to make. The default SharePoint colors do not reflect the Contoso brand, so Erika is looking to apply a SharePoint theme to the site that more closely matches the Contoso brand. She is able to easily accomplish this using the SharePoint 2010 themes developer.

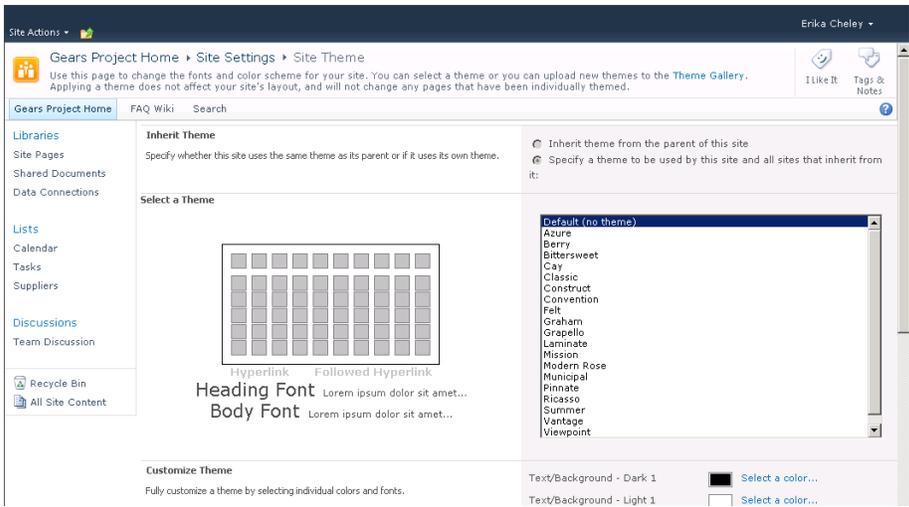
1. Click the **Site Actions** menu and select **Site Settings**.



2. Under the **Look and Feel** header, click **Site Theme**.

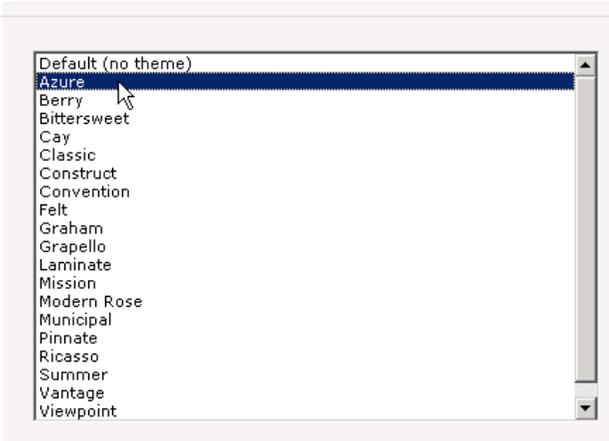
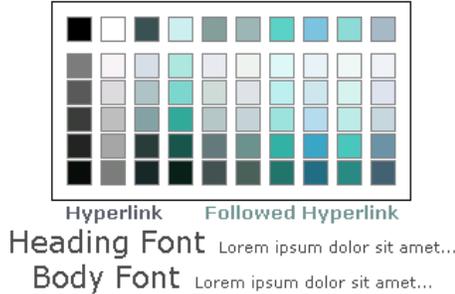


3. The Site Theme page allows users to easily change a site's colors by selecting a theme from an available list of themes.

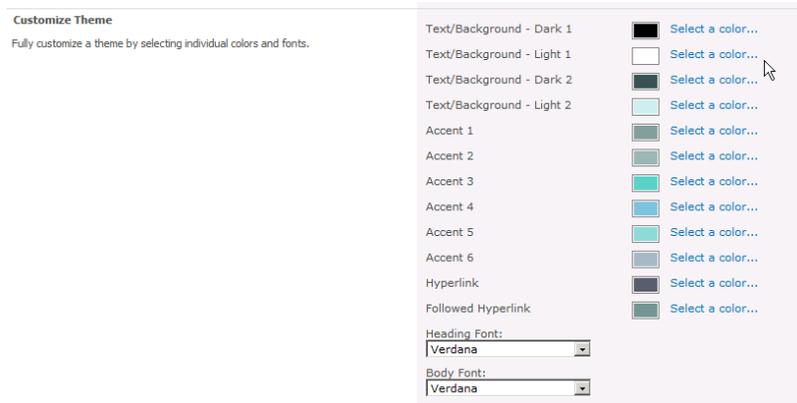


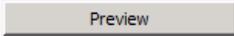
4. Select the **Azure** theme from the list of themes.

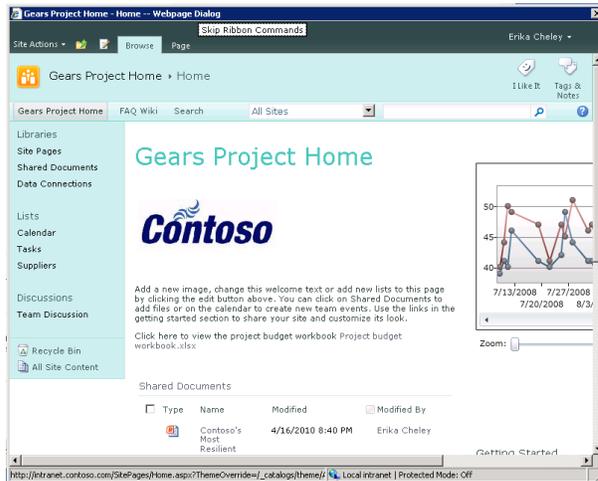
Select a Theme

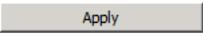


5. Notice that you can also customize the theme by selecting individual colors and fonts.



6. Scroll down the page and click **Preview** button  to preview the theme. A new browser window will open with the new theme applied to the site.



7. **Close** the preview browser window.
8. Click the **Apply** button  to apply the theme to the site.

Media Web Part

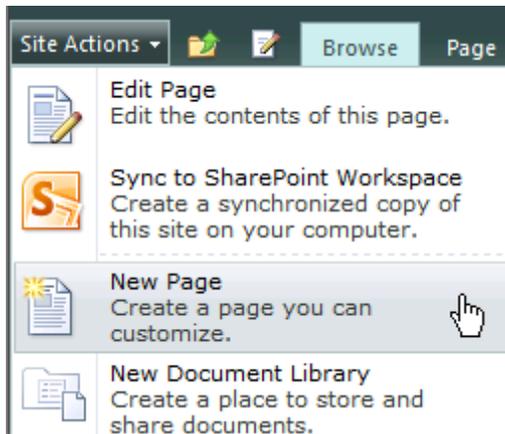
As Erika reviews the home page, she determines there is sufficient content on the home page and that adding additional content will cause issues with the ease of navigation. However, she would like to display a video of the current manufacturing process. This will be an important training video for all members of the project, but, by adding it to the home page she could potentially cause some distraction to her team members. So,

instead of adding it to the home page, Erika decides to create a new page dedicated to the video and the media web part to display the video.

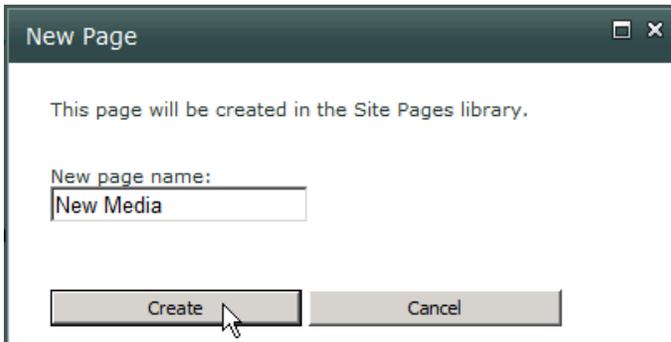
1. Click **Gears Project Home** in the site breadcrumb.



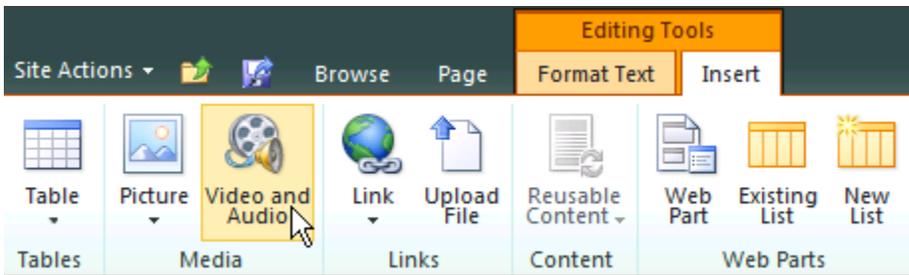
2. Click the **Site Actions** menu and select **New Page**.



3. In the **New Page** dialog, enter the name **New Media** for the page and click **Create**.



4. When the new page opens, click on the **Insert** tab in the Ribbon, then click the **Video and Audio** button.

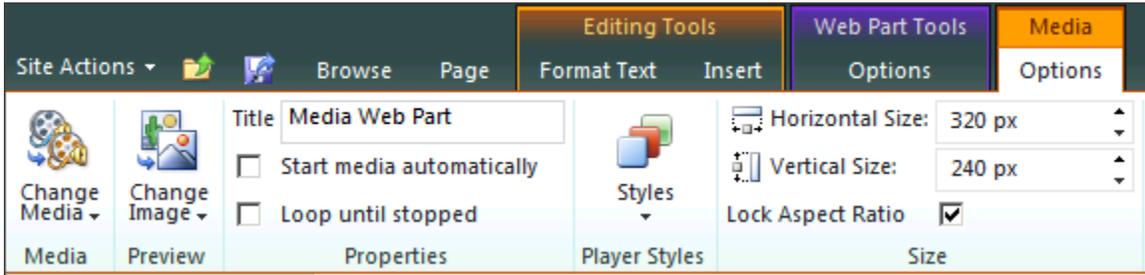


5. This will add the **Media Web Part** to the page content area.

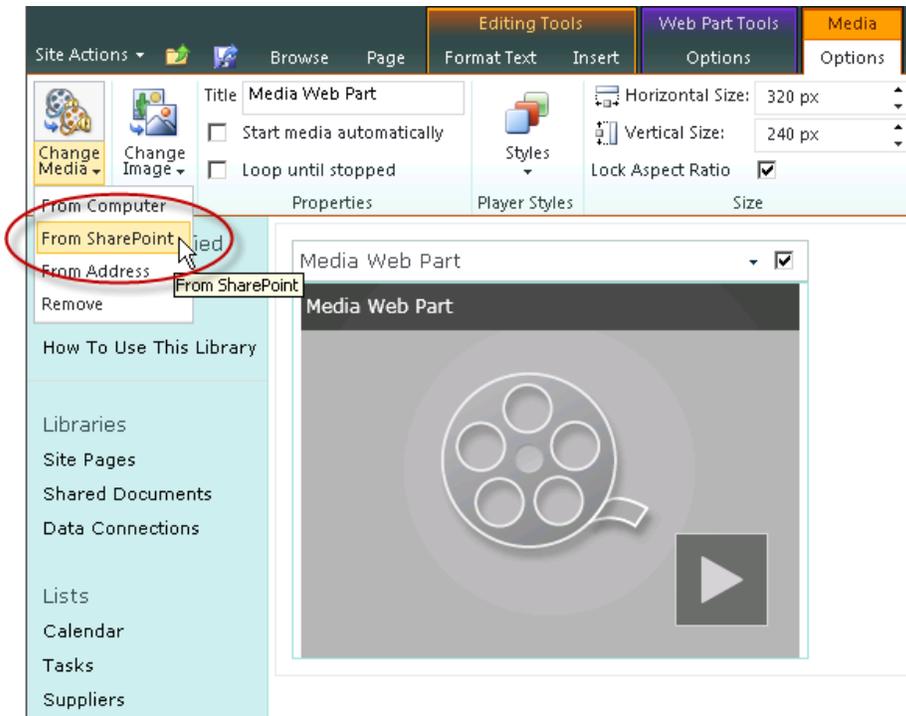


6. Click on the **Media Web Part**.

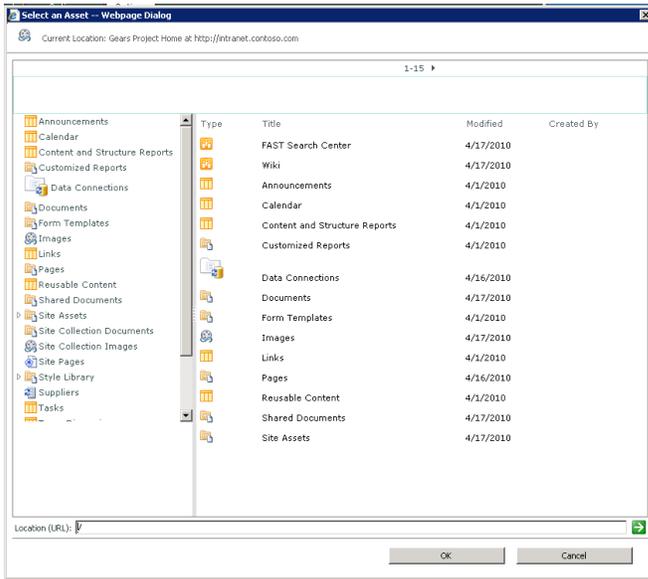
7. This will reveal two new headers in the Ribbon, **Web Part Tools** and **Media**, with **Options** tabs under each one.



8. In the **Options** tab under the **Media** header, click the **dropdown** under the **Change Media** button and choose **From SharePoint**.



9. This opens the **Select an Asset** dialog window.



10. Select the **Site Assets** folder in the left pane, then select the **Gears** video in the right pane. Click **OK** to add the video to the Media Web Part.

11. Click the **Play** button. The video will start playing. It is important to note that SharePoint 2010 is streaming this video.



12. Click on the **Save and Close** button (🔒) in the Ribbon to save the page.

In this walkthrough you have seen how easily Erika is able to make customizations and design changes to her team site. Now she is ready to invite the members of her team to the site to begin collaborating on the Gears project. Without needing any assistance from the IT Department, she has been able to modify her sites home page, update the site image, change the theme, and link to several different project media files.

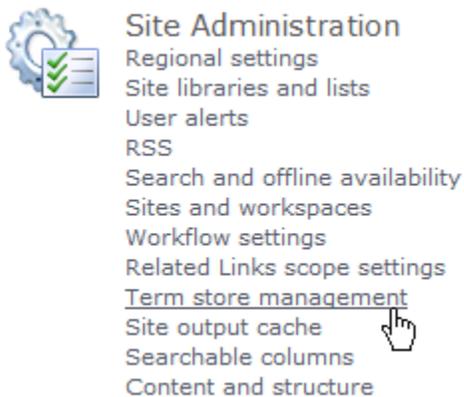
Walkthrough 2: Content

Now that Erika has spent some time designing her site, she is ready to move on to the creation of content for her team site. She has a few specific things she would like to configure, including a custom order tracking solution, some document library configurations, and some workflows. She has spent some time reviewing the newest features available within SharePoint 2010 and she knows that she will be able to take advantage of the new features, such as Managed Metadata and Document Sets. In this walkthrough, we will cover the different items she will need to configure to get the site ready for the team to start adding content.

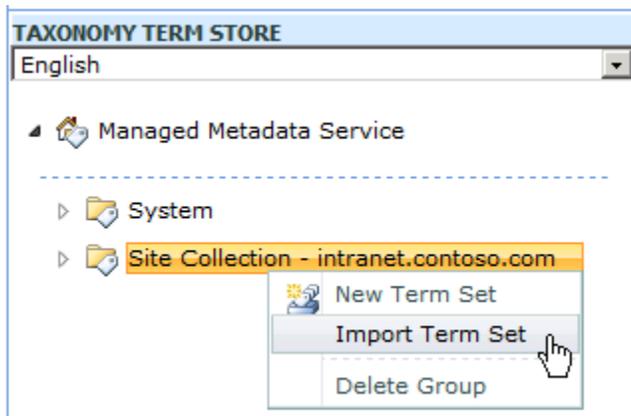
Metadata and Term Store Management

The next item that Erika would like to configure for this team site is the ability to tag documents based on the various regions of the company. By tagging documents this way, she will be able to ensure that they can easily be found and referenced in the future. Erika will be using the new Managed Metadata features to configure this functionality. She will begin by importing some hierarchical terms for regional information into the Term Store.

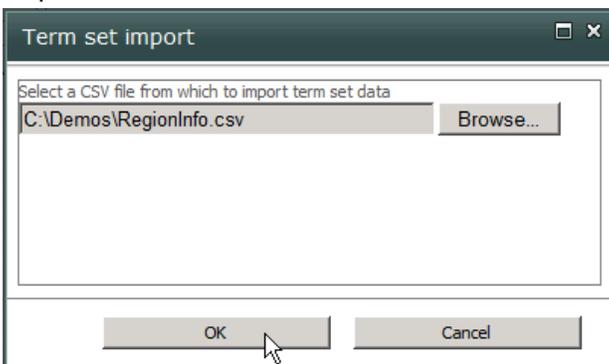
1. Click the **Site Actions** menu and select **Site Settings**.
2. Under the **Site Administration** header, click **Term store management**.



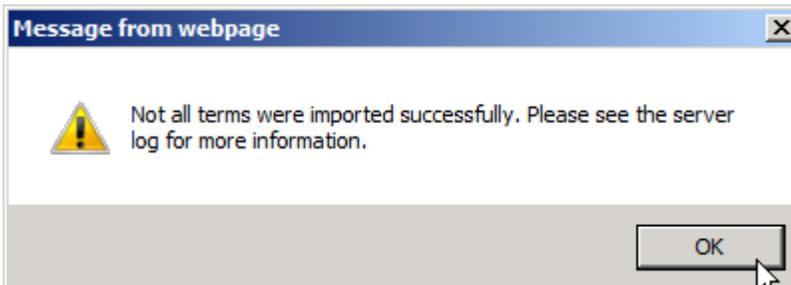
3. In the **Taxonomy Term Store** pane on the left, right click **Site Collection – intranet.contoso.com** node of the tree to show the dropdown menu. Select **Import Term Set** from the dropdown menu.



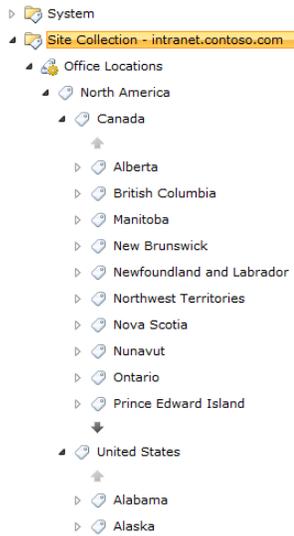
4. Click the **Browse** button.
5. Navigate to **C:\Demos** and select the **RegionInfo.csv** file and click **Open**.
6. In the **Term Set Import** dialog, click **OK**. The data from the text file will be imported into the SharePoint Term Store.



7. If you receive a the pop-up stating that some terms were not imported successfully, click **OK**. (This will not affect this walkthrough.)

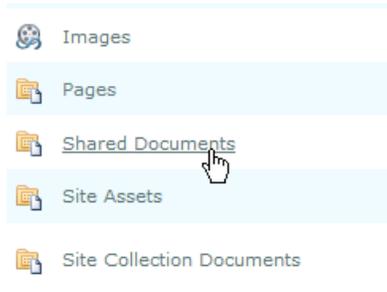


8. Expand the new **Office Locations** node and terms in the term hierarchy. It now contains a sample continent / state / city hierarchy for tagging items.

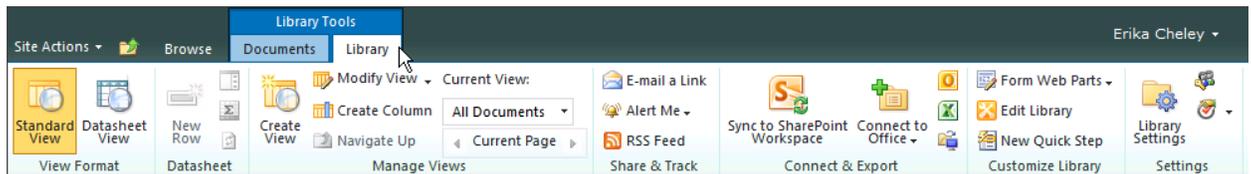


9. Click the **Site Actions** menu and select **View All Site Content**.

10. Click on the **Shared Documents** library link.



11. Click the **Library** tab in the Ribbon.



12. On the Ribbon, click **Create column**.

13. Name the new column **Office Locations**, and select **Managed Metadata** as the column type.

Column name:

The type of information in this column is:

- Single line of text
- Multiple lines of text
- Choice (menu to choose from)
- Number (1, 1.0, 100)
- Currency (\$, ¥, €)
- Date and Time
- Lookup (information already on this site)
- Yes/No (check box)
- Person or Group
- Hyperlink or Picture
- Calculated (calculation based on other columns)
- External Data
- Managed Metadata

14. Check the **Allow Multiple Values** option.

Multiple Value field
Specify whether the column will allow more than one value.
Note: allowing multiple values will prevent sorting in list views.

Allow multiple values

15. Scroll down to the Term Set Settings section. Type **Office Locations** in the Use managed term set field, and click the **Find** button (🔍). The **Office Locations** term set will appear in the box below the text. Click **Office Locations** to select the term set.

Use a managed term set:
Find term sets that include the following terms.

🔍 🗑️

- 📁 Managed Metadata Service
 - 📁 Site Collection - intranet.contoso.com
 - 📁 **Office Locations**

16. Click the **OK** button at the bottom of the Create Column screen to add the new column.

17. In the Ribbon, click the **Library Settings** button.

18. Under **General Settings**, click the **Metadata navigation settings** link.

General Settings

Title, description and navigation

Versioning settings

Advanced settings

Validation settings

Column default value settings

Manage item scheduling

Rating settings

Audience targeting settings

Metadata navigation settings

Per-location view settings

Form settings

19. In the **Configure Navigation Hierarchies** section, select the **Office Locations** hierarchy field and click the **Add** button. In the **Configure Key Filters** section, select each available key filter field and click the **Add** button. Click the **OK** button at the bottom of the page.

Configure Navigation Hierarchies

Select from the list of available fields to use them as navigation hierarchies for this list. Selected fields will appear under this list in the Site Hierarchy tree view. You can expand these fields and select one of their values to filter your current view to show only items matching that value.

Fields that are available for use as navigation hierarchies include columns on this list that are one of the following types:

- Content Type
- Single-value Choice Field
- Managed Metadata Field

Available Hierarchy Fields:

Content Type

Selected Hierarchy Fields:

Folders
Office Locations

Add >
< Remove

Description:
Managed Metadata - No Description

Configure Key Filters

Select from the list of available fields to use them as key filters for this list. Selected fields will appear underneath the Site Hierarchy tree when viewing items in this list. You can use these fields to filter your current view to show only items matching that value.

Fields that are available for use as navigation hierarchies include columns on this list that are one of the following types:

- Content Type
- Choice Field
- Managed Metadata Field
- Person or Group Field
- Date and Time Field
- Number Field

Available Key Filter Fields:

Selected Key Filter Fields:

Checked Out To
Content Type
Created
Created By
Modified
Modified By
Office Locations

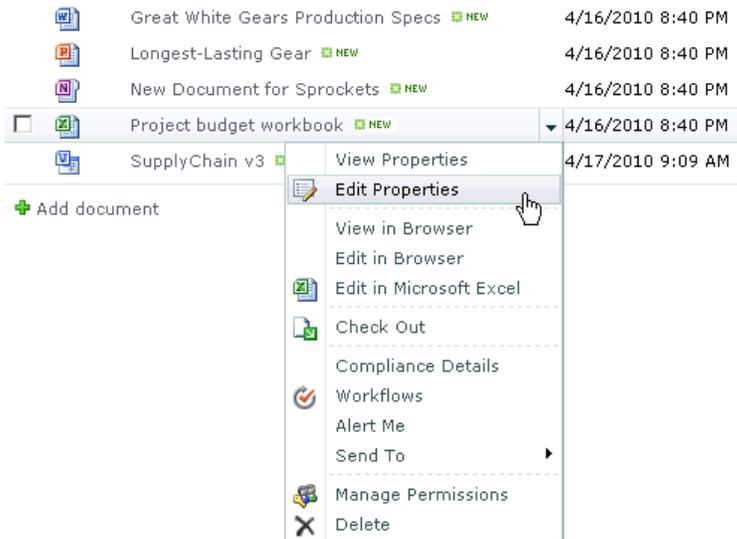
Add >
< Remove

Description:
Person or Group - No Description

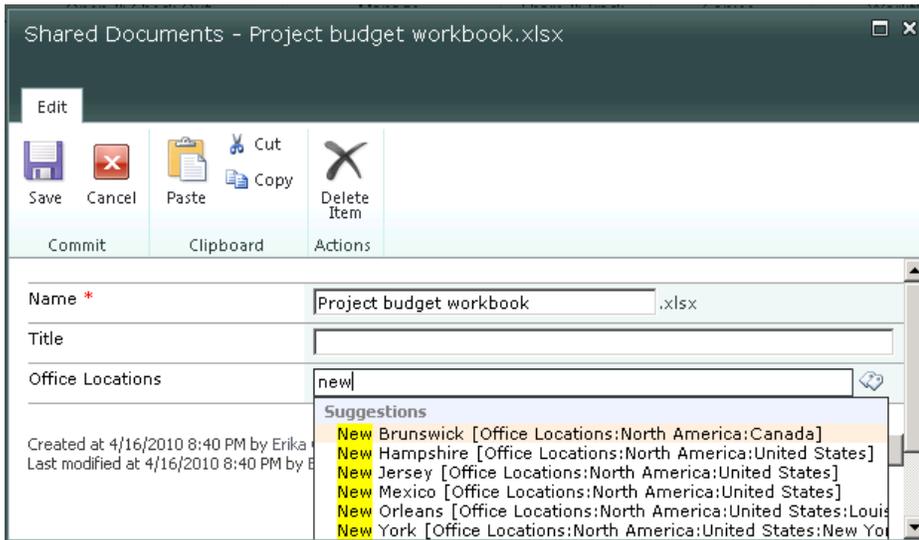
20. Click **Shared Documents** in the breadcrumb, at the top of the page, to return to the default list view of the **Documents** library.



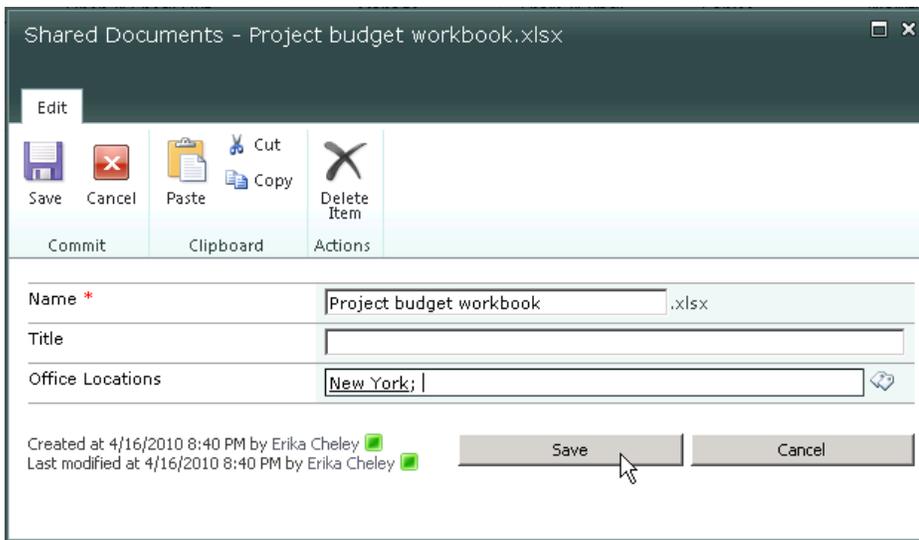
21. Click the **dropdown** menu for **Project budget workbook** and select **Edit Properties**.



22. In the **Office Locations** field, type the text **New** and pause for a moment to see the suggested tags appear. Select the **New York** tag.



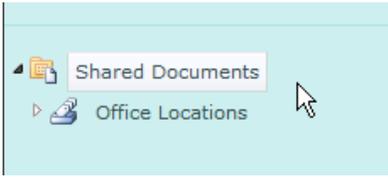
23. Click **Save**.



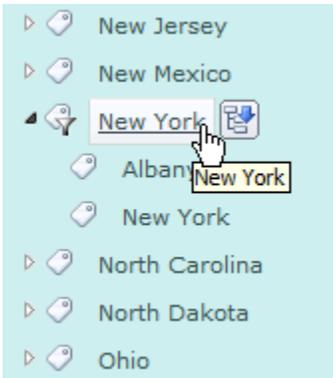
Metadata Filtering

Now that Erika has the list configured for tagging with Managed Metadata, she is going to take advantage of the Metadata filtering options to configure some filters for the document library. This will allow the project team to quickly find items in the library based on a tag.

1. In the default view of the **Shared Documents** library, notice the Navigation Hierarchy Filtering control is now available in the left navigation area.



2. Expand the **Office Locations** node, locate **New York**, and click on it.

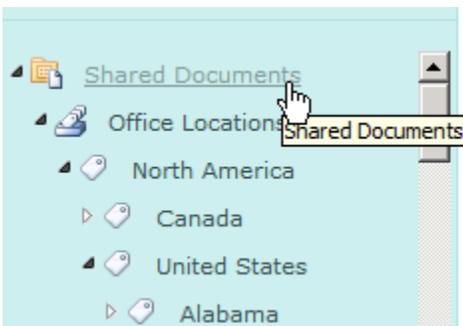


Scroll the page up to see the documents in the list. Notice that only the **Project budget workbook** document appears in the list, since you just tagged this document with New York and filtered by the New York office location.

<input type="checkbox"/> Type	Name	Modified	<input type="checkbox"/> Modified By	Office Locations
	Project budget workbook NEW	4/17/2010 11:17 AM	Erika Cheley	New York

[+ Add document](#)

3. Return to the Navigation Hierarchy Filtering control and select the **Shared Documents** node to clear the filter.

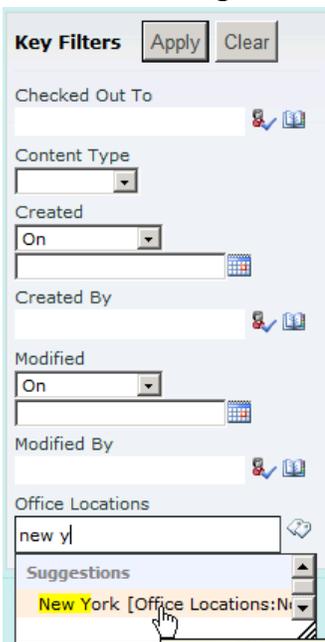


4. Now that metadata filtering is cleared, all documents are displayed again.

<input type="checkbox"/> Type	Name	Modified	<input type="checkbox"/> Modified By	Office Locations
	Contoso's Most Resilient Gear NEW	4/16/2010 8:40 PM	<input checked="" type="checkbox"/> Erika Cheley	
	Gears Sales History NEW	4/17/2010 10:42 AM	<input checked="" type="checkbox"/> Erika Cheley	
	Great White Gears Production Specs NEW	4/16/2010 8:40 PM	<input checked="" type="checkbox"/> Erika Cheley	
	Longest-Lasting Gear NEW	4/16/2010 8:40 PM	<input checked="" type="checkbox"/> Erika Cheley	
	New Document for Sprockets NEW	4/16/2010 8:40 PM	<input checked="" type="checkbox"/> Erika Cheley	
	Project budget workbook NEW	4/17/2010 11:17 AM	<input checked="" type="checkbox"/> Erika Cheley	New York
	SupplyChain v3 NEW	4/17/2010 9:09 AM	<input type="checkbox"/> System Account	

Add document

5. Below the navigation hierarchy filtering control (you may need to scroll the page down), you will find the **Key Filters** panel, which acts in a similar fashion. You can filter on any of the columns listed in the panel. Typing in the metadata field will bring up the autocomplete suggestions, similar to editing the properties of an item and adding metadata tags.



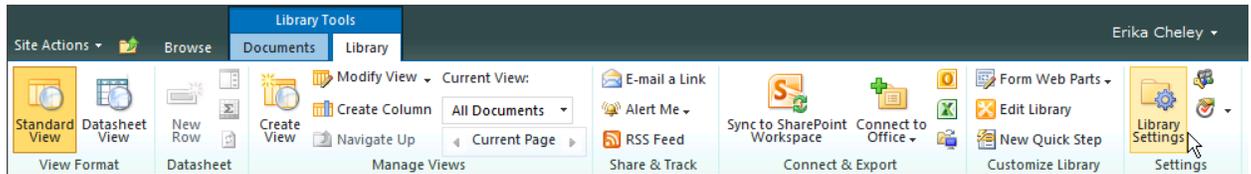
You should experiment with this feature, selecting different fields to use as key filters. In practice, you would select the method most suited to the content within the library for filtering items.

Document Sets

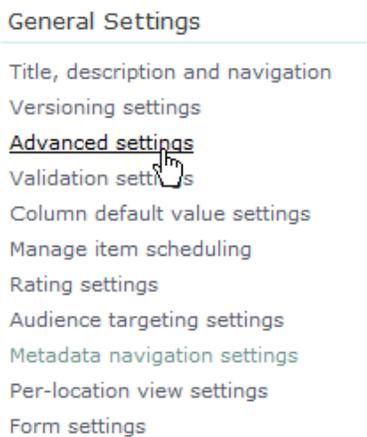
The new Document Set feature in SharePoint 2010 allows the management of entire groups of documents as aggregate entities. For example, you can **check out** an entire document set, which will then check out each of the documents contained in the set.

Erika would like to incorporate this into her team site so that all the documents providing an overview of the Great White Gears product can be tracked as a single item.

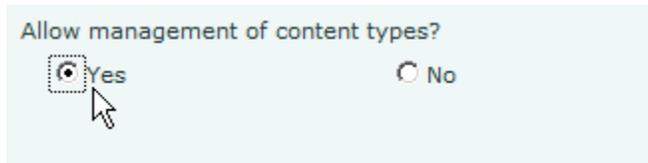
1. From the Shared Documents library default view, click the **Library** tab and click the **Library Settings** button.



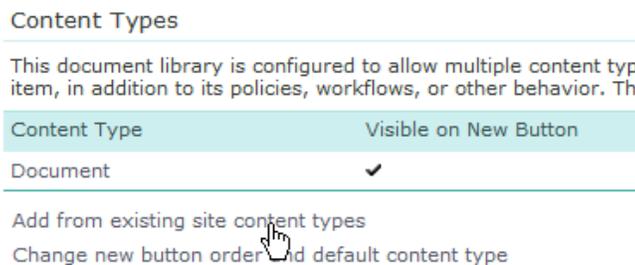
2. Under **General Settings**, click on **Advanced Settings**.



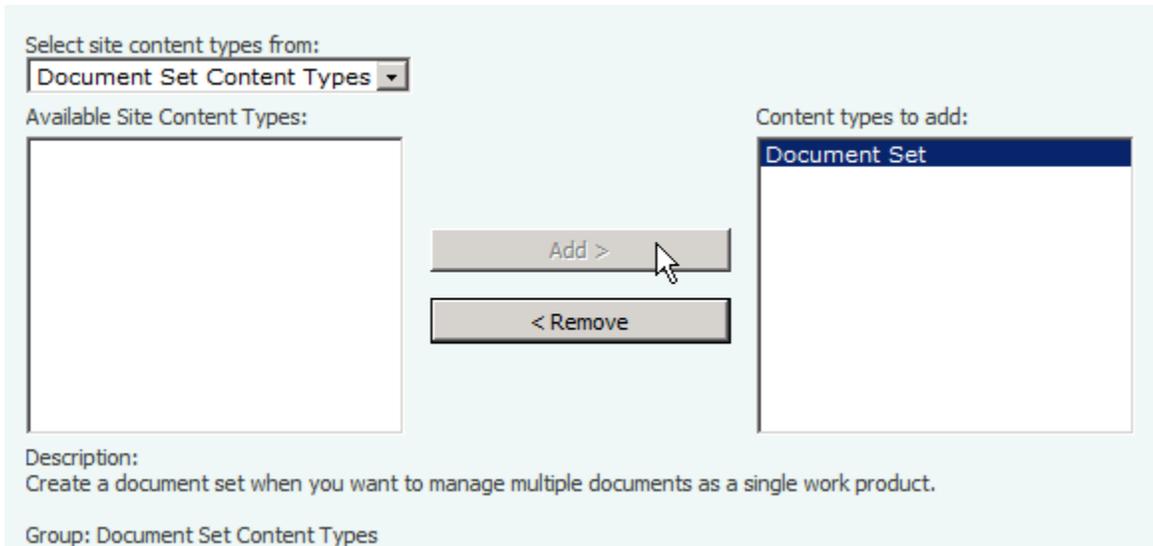
3. For **Allow management of content types** click **Yes**. Click **OK** to return to the Library Settings page.



4. Under the **Content Types** section, click **Add from exiting site content types**.



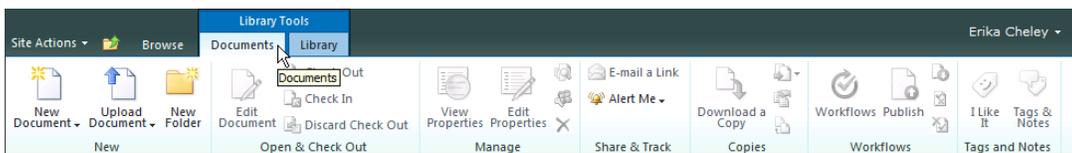
- In the **Select site content types from** dropdown, select **Document Set Content Types**, select **Document Set** in the box beneath it, and click the **Add** button. Click **OK** to add this content type to the Documents library.



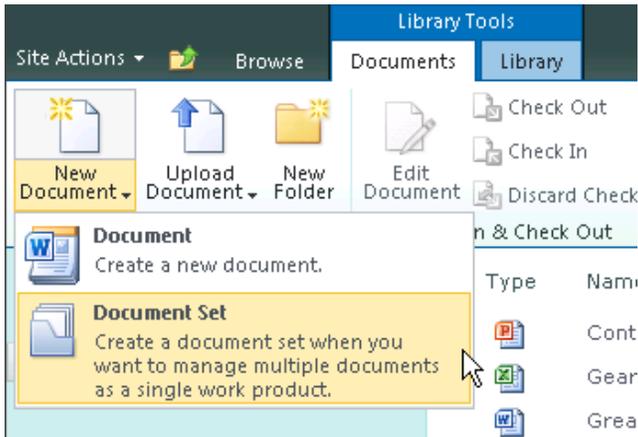
- Return to the standard view of the Documents library by clicking on **Shared Documents** in the breadcrumb.



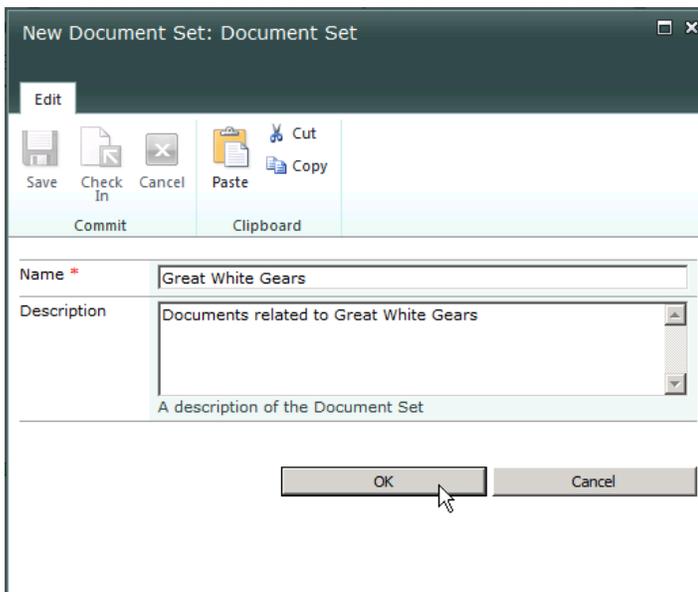
- In the Ribbon, click on the **Documents** tab.



- In the Ribbon, click the **dropdown** below **New Document** and select **Document Set**.



- For the Name, type **Great White Gears**. In the Description field, type **Documents related to Great White Gears**. Click **OK**.

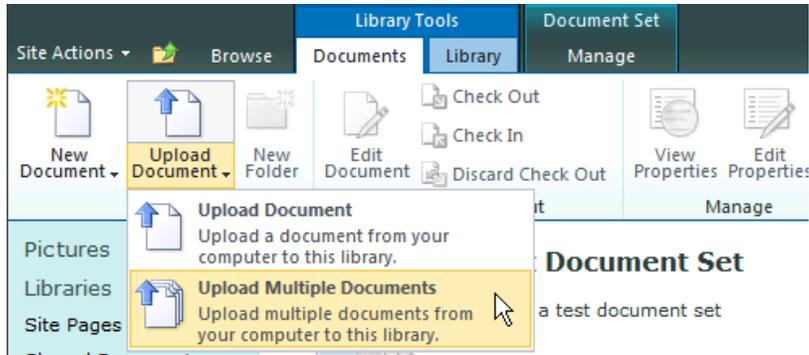


- A new document set has been created.



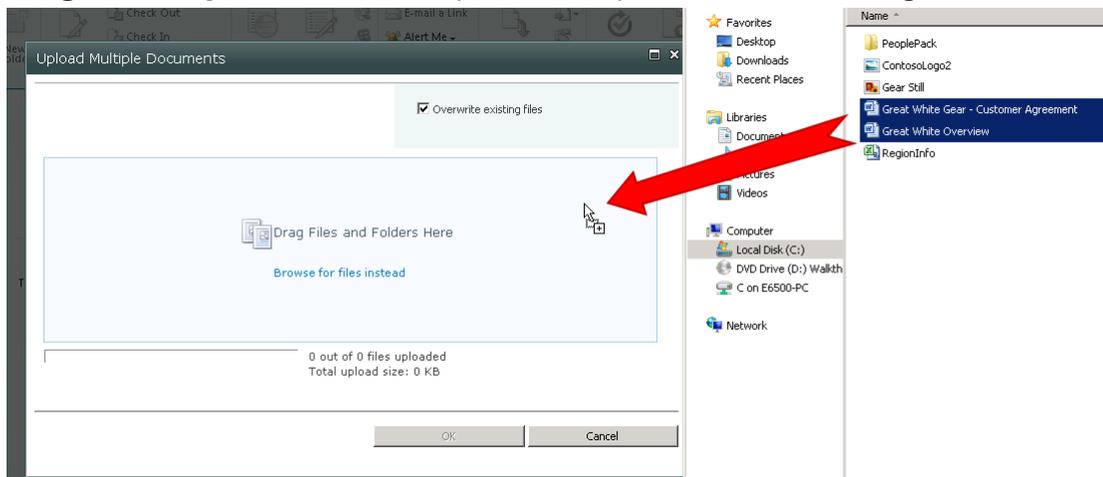
11. Click on the **Documents** tab in the Ribbon.

12. In the Ribbon click the **dropdown** below **Upload Document** and select **Upload Multiple Documents** to upload some documents into the document set.

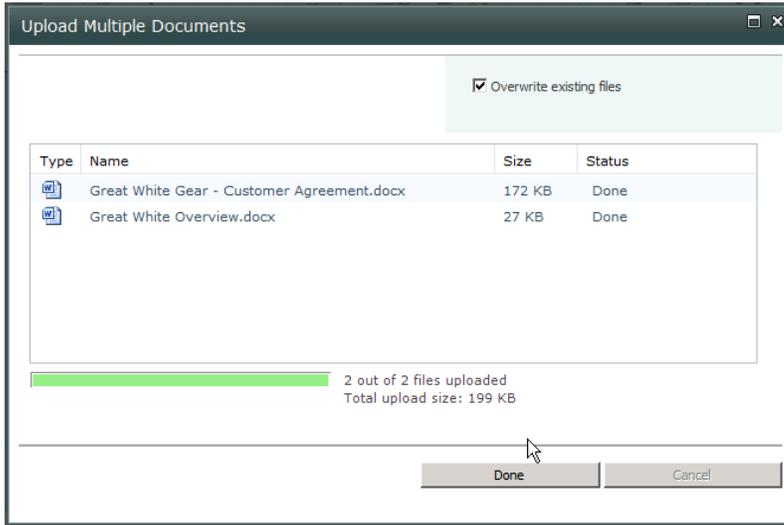


13. Open **Windows Explorer** and browse to **C:\Demos**. Select **Great White Overview.docx** and **Great White Gear - Customer Agreement.docx**

14. **Drag and drop** them into the Upload multiple documents dialog.



15. Click **OK** to begin the upload process, when the process is complete click **Done** to close the upload window.



16. In the Ribbon, click the **Browse** tab, then click the **Shared Documents** link in the breadcrumb to return to the default view of the Documents library.

You have now created a document set named **Great White Gears** and added a couple of documents. You can add as many documents as you wish to the document set, which will operate as a single entity within the document library.

<input type="checkbox"/>	Type	Name	Modified	<input type="checkbox"/>	Modified By	Office Locations
		Contoso's Most Resilient Gear	4/16/2010 8:40 PM		Erika Cheley	
		Gears Sales History	4/17/2010 10:42 AM		Erika Cheley	
<input checked="" type="checkbox"/>		Great White Gears	4/17/2010 11:22 AM		Erika Cheley	
		Great White Gears Production Specs	4/16/2010 8:40 PM		Erika Cheley	
		Longest-Lasting Gear	4/16/2010 8:40 PM		Erika Cheley	
		New Document for Sprockets	4/16/2010 8:40 PM		Erika Cheley	
		Project budget workbook	4/17/2010 11:17 AM		Erika Cheley	New York
		SupplyChain v3	4/17/2010 9:09 AM		System Account	

Add document

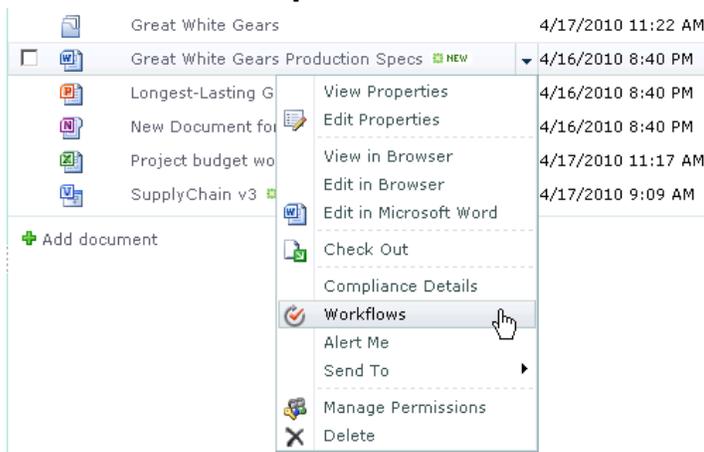
In this walkthrough you have seen how easy it is for Erika to create the different lists and libraries that her team will be using for project collaboration. With the new features such as Document Sets and Managed Metadata, Erika has been able to create solutions that will provide consistency across all documents. These small changes will make a big difference for her team as they work together to collaborate on many different types of project documents.

Visio Visualization for Workflow

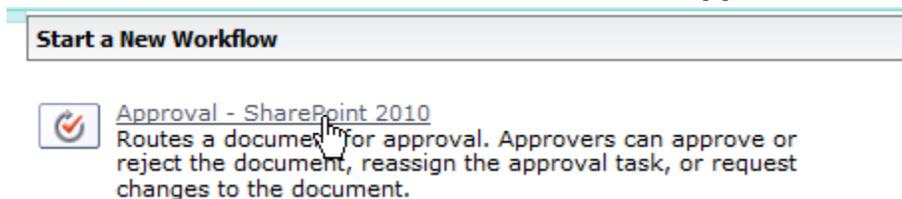
Managing processes and tasks is an essential part of any team working together. While previous versions of SharePoint have included workflow options, they don't compare to the improvements available with the release of SharePoint 2010. By combining common tools, such as Visio and SharePoint Designer, users are able to create workflows that empower them to collaborate and generate content. In this walkthrough, Erika is going to be configuring workflows within the site to manage the approval of documents. Erika wants to be able to route the documents for approval and then be able to view the status of the documents' approval. By using the built in workflow template she will be able to manage this process without needing to be constantly tracking down members of the project team to receive the approval.

SharePoint 2010 now contains the capability to visualize workflows using Visio 2010. (In the next section you'll see how to design workflows using Visio.) You'll assign a workflow to a document and view its status as a visual diagram.

1. In the Shared Documents library, click the **dropdown menu** for the **Great White Gears Production Specs** document and select **Workflows**.



2. Under the **Start a New Workflow** header, click **Approval – SharePoint 2010**.



- You are presented with a form to complete to start the workflow on the Great White Gears Production Specs document. Type **contoso\erikac** in the **Assign To** field. Click the **Check Name** icon (✓). In the Request field, type **Approval workflow test**. Click the Calendar Icon (📅) next to the **Due Date for All Tasks** field and select **July 15, 2010**. Click **Start**.

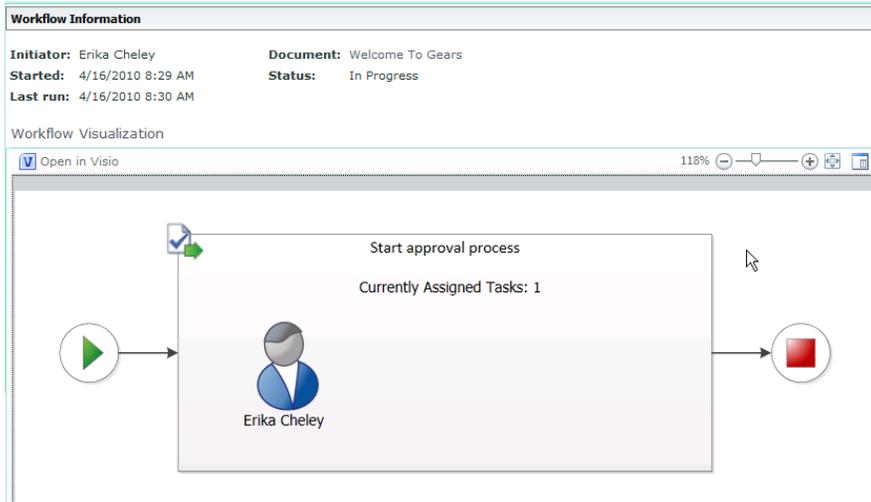
Approvers	<table border="1"> <tr> <th>Assign To</th> <th>Order</th> </tr> <tr> <td>Erika Chelev ;</td> <td>One at a time (serial)</td> </tr> </table> <input checked="" type="checkbox"/> Add a new stage Enter the names of the people to whom the workflow will assign tasks, and choose the order in which those tasks are assigned. Separate them with semicolons. You can also add stages to assign tasks to more people in different orders.	Assign To	Order	Erika Chelev ;	One at a time (serial)																																																				
Assign To	Order																																																								
Erika Chelev ;	One at a time (serial)																																																								
Expand Groups	<input checked="" type="checkbox"/> For each group entered, assign a task to every member of that group.																																																								
Request	<input type="text"/> This message will be sent to the people assigned tasks.																																																								
Due Date for All Tasks	<input type="text"/> <div style="float: right;"> <input type="button" value="📅"/> </div> The date by which all tasks are due.																																																								
Duration Per Task	<input type="text"/> <div style="float: right;"> <table border="1"> <tr> <th colspan="7">July, 2010</th> </tr> <tr> <th>S</th><th>M</th><th>T</th><th>W</th><th>T</th><th>F</th><th>S</th> </tr> <tr> <td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td> </tr> <tr> <td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> <tr> <td>11</td><td>12</td><td>13</td><td>14</td><td>15</td><td>16</td><td>17</td> </tr> <tr> <td>18</td><td>19</td><td>20</td><td>21</td><td>22</td><td>23</td><td>24</td> </tr> <tr> <td>25</td><td>26</td><td>27</td><td>28</td><td>29</td><td>30</td><td>31</td> </tr> <tr> <td colspan="7">Today is Friday, April 16, 2010</td> </tr> </table> </div> The amount of time until a task is due. Choose the units	July, 2010							S	M	T	W	T	F	S	27	28	29	30	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Today is Friday, April 16, 2010						
July, 2010																																																									
S	M	T	W	T	F	S																																																			
27	28	29	30	1	2	3																																																			
4	5	6	7	8	9	10																																																			
11	12	13	14	15	16	17																																																			
18	19	20	21	22	23	24																																																			
25	26	27	28	29	30	31																																																			
Today is Friday, April 16, 2010																																																									
Duration Units	<input type="text" value="Day(s)"/> Define the units of time used by the Duration Per Task.																																																								
CC	<input type="text"/> Notify these people when the workflow starts and ends them.																																																								
<input type="button" value="Start"/> <input type="button" value="Cancel"/>																																																									

- Note that a column displaying the progress of the current workflow has been added to the current view of the Documents library, and it indicates **In Progress** for the **Welcome to Gears** document.

Type	Name	Modified	Modified By	Office Locations	Approval - SharePoint 2010
	Contoso's Most Resilient Gear NEW	4/16/2010 8:40 PM	Erika Cheley		
	Gears Sales History NEW	4/17/2010 10:42 AM	Erika Cheley		
	Great White Gears	4/17/2010 11:22 AM	Erika Cheley		
	Great White Gears Production Specs NEW	4/16/2010 8:40 PM	Erika Cheley		In Progress
	Longest-Lasting Gear NEW	4/16/2010 8:40 PM	Erika Cheley		
	New Document for Sprockets NEW	4/16/2010 8:40 PM	Erika Cheley		
	Project budget workbook NEW	4/17/2010 11:17 AM	Erika Cheley	New York	
	SupplyChain v3 NEW	4/17/2010 9:09 AM	System Account		

Add document

5. Click on the **In Progress** link in the Approval - SharePoint 2010 column.
6. The **Workflow Status** page opens, and after a few moments a Viso diagram showing the overall workflow and its current status is displayed. With your mouse cursor, you can click and drag the diagram inside the window to view different areas of the workflow, and zoom in on the diagram to focus on smaller portions of the process. You can also open this diagram in Visio 2010.



Walkthrough 3: Communities

One of the key drivers today for any business is efficient interaction between their most valuable resources: employees. In SharePoint 2010, the social experience is integrated into all facets of the product, giving employees the information and tools they need to make connections and work more effectively throughout the collaborative environment.

In this walkthrough, you will take a tour through key social features found in SharePoint 2010. Erika would like to find additional information regarding other process improvement projects at Contoso and any related information regarding gears that her team may find valuable. Using the social features in SharePoint 2010, you will see just how quickly Erika can tag content, provide social feedback, search for content, find experts and network with others.

My Sites: Your Social Networking Hub

Erika is interested in any additional process improvement projects at Contoso. She knows that Tad Orman works on product improvement projects and would like to connect with him to learn from his experience with previous projects.

1. Click **Search** in the top navigation.
2. Above the search box, click the **People** tab to perform a people search.



3. Type **Tab** in the search box and press **enter**.



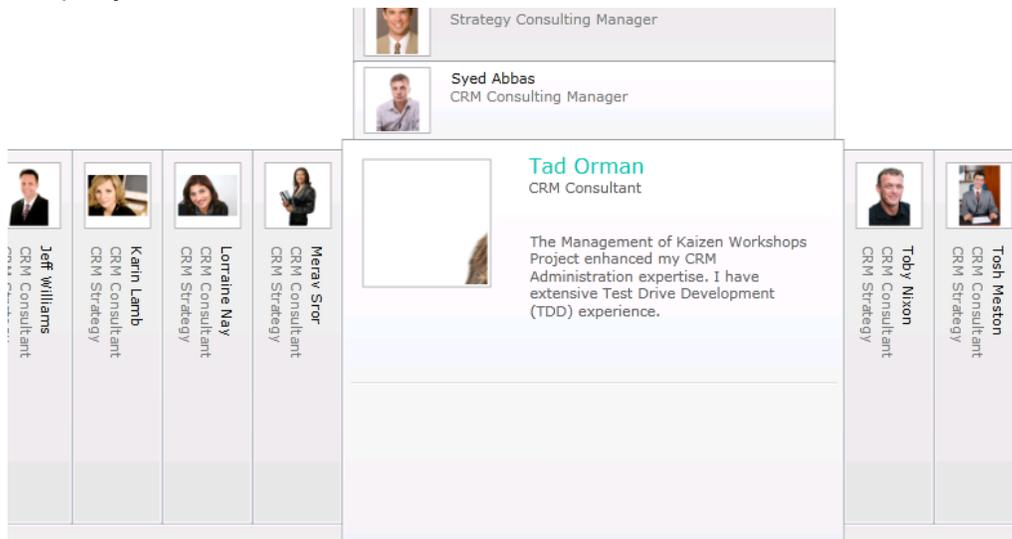
- The first person listed is Tad Orman,. SharePoint has built in phonetic name matching. So even though you searched for "Tab" it found Tad. Click the **By Tad Orman** link to see content recently created by Tad.



Tad Orman
CRM Consultant
CRM Strategy
(20) 5555-4625
4106
tado@contoso.com

- » Add as colleague
- » Browse in organizational chart
- » By Tad Orman

- Now, click **Browse in organizational** chart to find where Tad is within the company.



The organizational chart displays a hierarchy of roles. At the top is 'Strategy Consulting Manager'. Below it is 'Syed Abbas, CRM Consulting Manager'. The chart branches into several vertical columns of roles, all listed as 'CRM Consultant' or 'CRM Strategy'. The central column is expanded to show the profile of 'Tad Orman, CRM Consultant'. His bio reads: 'The Management of Kaizen Workshops Project enhanced my CRM Administration expertise. I have extensive Test Drive Development (TDD) experience.'

Strategy Consulting Manager						
Syed Abbas CRM Consulting Manager						
Jeff Williams CRM Consultant	Karin Lamb CRM Consultant CRM Strategy	Lorraine May CRM Consultant CRM Strategy	Merav Sior CRM Consultant CRM Strategy	Tad Orman CRM Consultant	Toby Nixon CRM Consultant CRM Strategy	Tosh Meston CRM Consultant CRM Strategy

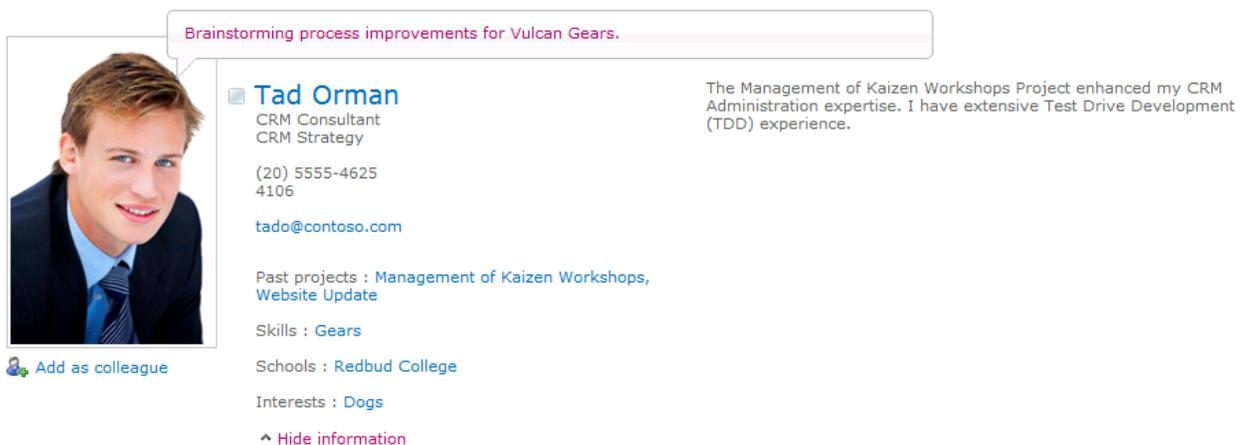
- The organization chart is a Silverlight control that makes navigating through the company's employees easy.

- In the bottom left corner of the **Organization** tab, click on the **HTML View** link. This provides a more traditional look at the organization, and is also the default experience seen by users accessing the site without Silverlight enabled browsers.

Overview Organization Content

- ▲ Syed Abbas, CRM Consulting Manager
 - Jason Carlson, CRM Consultant
 - Jeff Williams, CRM Consultant
 - Karin Lamb, CRM Consultant
 - Lorraine Nay, CRM Consultant
 - Merav Srour, CRM Consultant
 - Tad Orman, CRM Consultant**
 - Toby Nixon, CRM Consultant
 - Tosh Meston, CRM Consultant

- Scroll up the page to discover more information about Tad. Above Tad's picture you see his status update that he is currently brainstorming process improvements for the Vulcan Gears.
- Click on the **More information link** in his profile details. Here you can see additional information about Tad.



Brainstorming process improvements for Vulcan Gears.

Tad Orman
CRM Consultant
CRM Strategy
(20) 5555-4625
4106
tado@contoso.com

Past projects : Management of Kaizen Workshops,
Website Update

Skills : Gears

Schools : Redbud College

Interests : Dogs

▲ Hide information

Add as colleague

The Management of Kaizen Workshops Project enhanced my CRM Administration expertise. I have extensive Test Drive Development (TDD) experience.

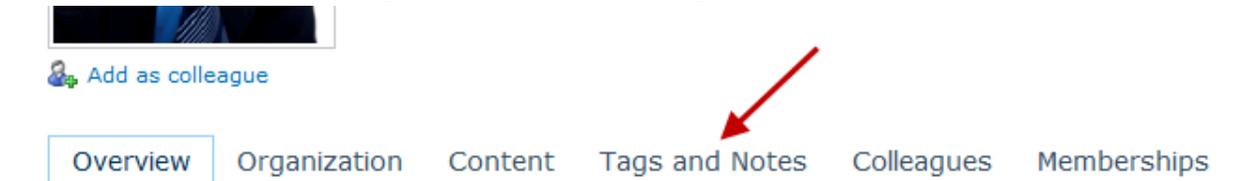
10. Click the **Overview** tab. Under **Recent Activities**, you will see Tad has been very active updating his profile and tagging content. Scroll to the bottom of the section to find his **Note Board**. In the **Note Board** field, type **Tad, I would like to discuss your ideas for improving the production of the Vulcan Gears. I am currently managing a process improvement project for Great White Gears.** Click **Post**.

Note Board

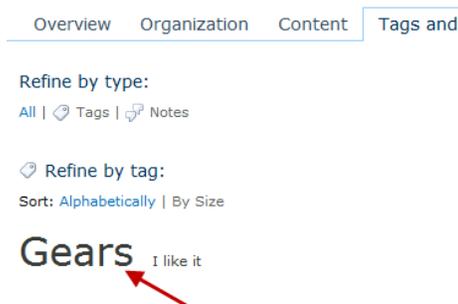
Tad, I would like to discuss your ideas for improving the production of the Vulcan Gears. I am currently managing a process improvement project for Great White Gears.

Post

11. Erika also believes it will be helpful for her team to understand how the gears are marketed. It is important to understand the key features and functionalities being promoted to the customer in order to ensure the process improvements do not reduce quality in those areas. She remembers that Tad also participated in a marketing project for Gears and decides to start by looking for information on it. Scroll back up the page and click on the **Tags and Notes** tab.



12. Under the **Refine by tag:** filter, click **Gears** to refine the list by items tagged with "Gears."



13. Now you only see the activities for Gears. Click on **View Related Activities** for the **Gears Marketing Project -...** (second item) in the list.

Activities for: Gears

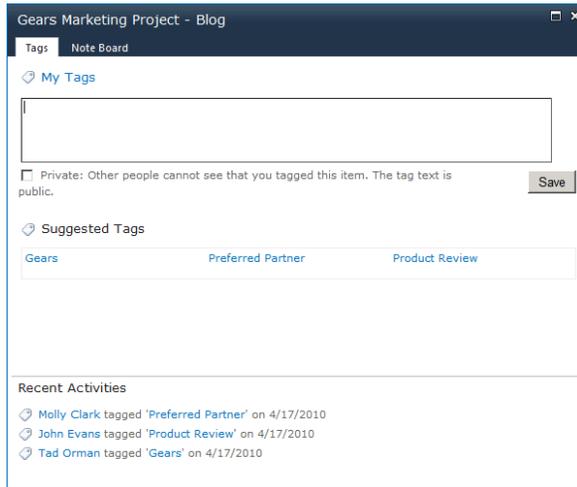
Tagged Gears Marketing - Project... with Gears. 4/23/2010

[View Related Activities](#)

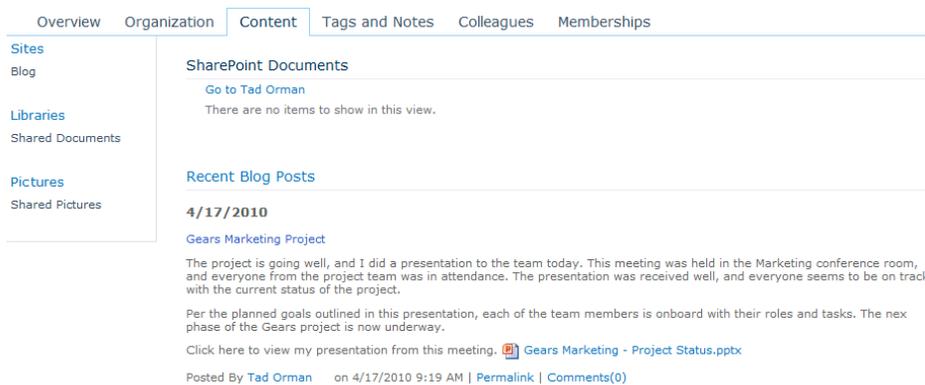
Tagged Gears Marketing Project -... with Gears. 4/22/2010

[View Related Activities](#)

14. In the pop-over window, you will see that you and John Evans have previously tagged Tad's blog post as "Product Review," someone else had used the tag "preferred partner," and Tad tagged the post with "Gears." **Close** the pop up window, using the **X** in the top right-hand corner.



15. Click on the **Content** tab. Click on Tad's blog post called **Gears Marketing Project**, to read about the status of the Gears project.

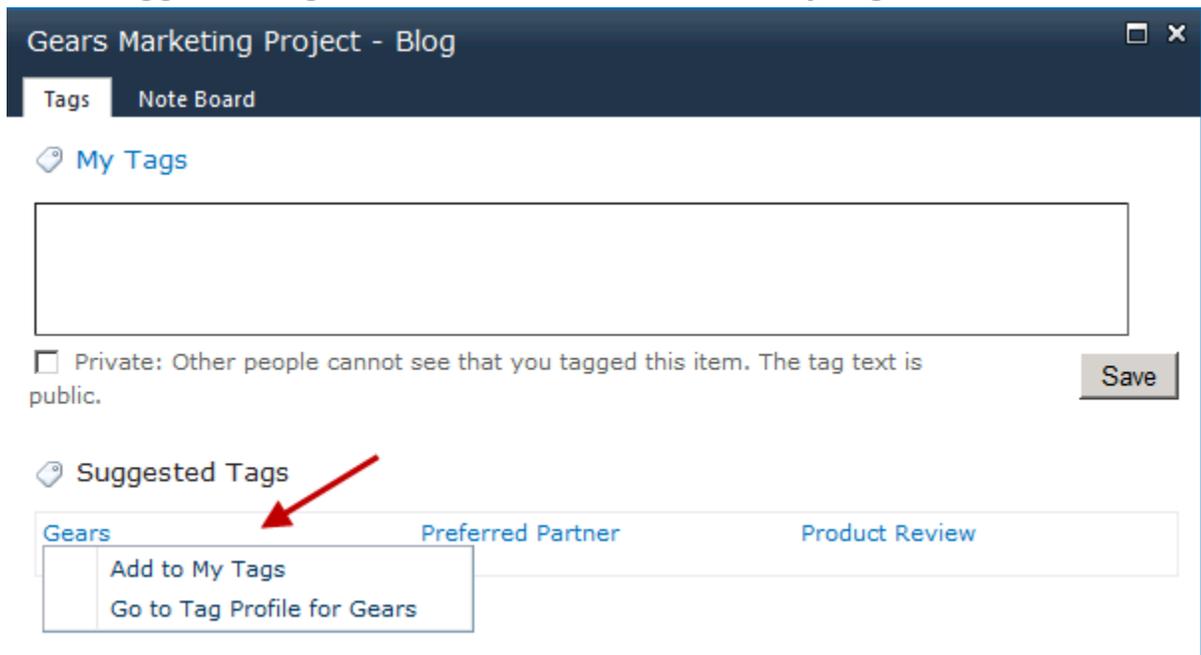


16. In the blog post, there is a link to view the presentation called "**Gears Marketing-Project Status.pptx**". This presentation will be a valuable resource for the team.

17. In SharePoint 2010, tagging content makes it easily referenced and discovered by other SharePoint users. Next, you decide to tag the blog post with the word "Gears", since it is relevant to the Gears project. At the top right hand corner of the blog post, click the **Tags & Notes** button.



18. Under **Suggested Tags**, click **Gears** and select **Add to My Tags**.



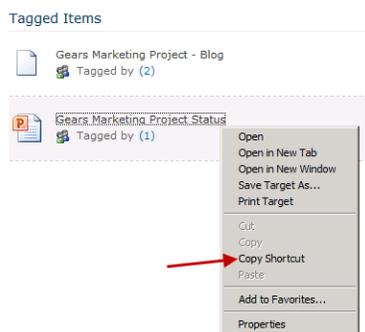
19. Click **Save**.

20. Since you are interested in the topic of the Gears project, you can view what is called the **Tag Profile** for this tag. Click **Gears** again, and click **Go to Tag Profile for Gears**.

21. This page displays a feed of all content that has been tagged with the word "Gears". You can use the links in the **Get Connected** section for this tag to keep up to date with the tag, as well as leave notes about it on the Note Board. Click **Follow this tag in my newsfeed** in the **Get Connected** section. This will make it very simple for Erika to keep up with Gears updates in the future.



22. You will now create a reference to the project in the FAQ Wiki site. Under the **Tagged Items** section, **right-click** on the link **Gears Marketing-Project Status** and choose **Copy Shortcut** to copy the link to Tad's blog post.

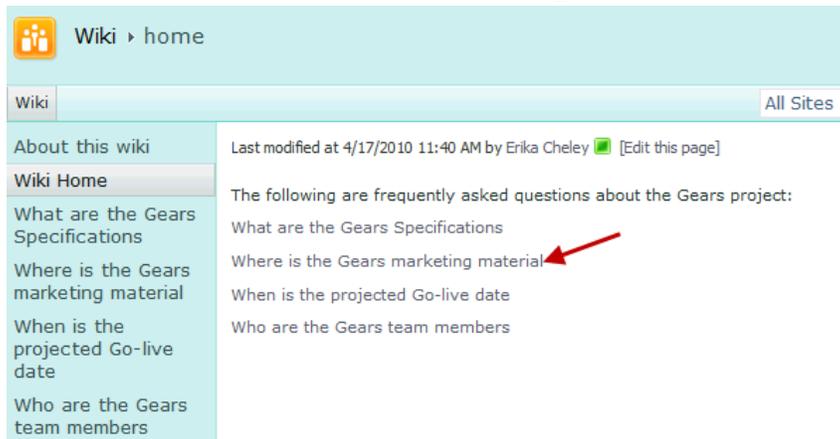


23. To get to the project home page, click **Gears Project Home** at the top of the page.

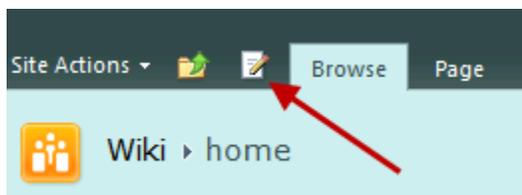


24. Click the **FAQ Wiki** link in the top navigation. This is where you will add the link to Tad's presentation.

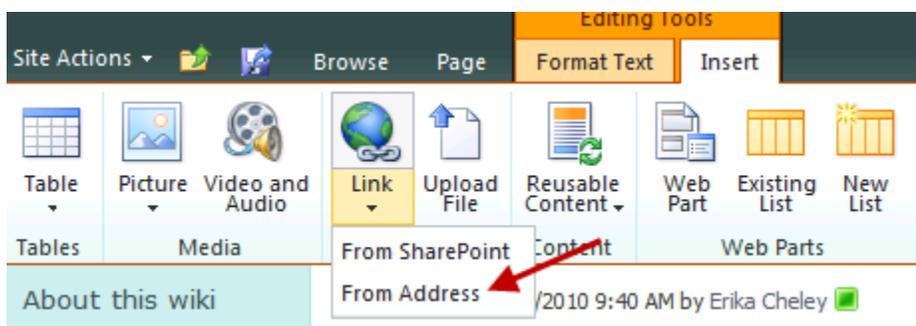
25. Click on **Where is the Gears Marketing material** link.



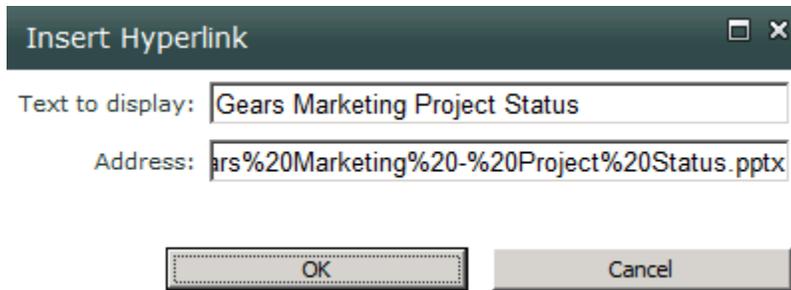
26. In the Ribbon, click the **Edit** icon.



27. Click the **Insert** tab. Then, click the **dropdown** under the **Link** button and select **From Address**.

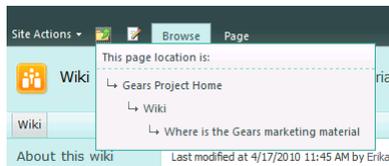


28. In the Text to display field, type **Gears Marketing by Product**. Then, **paste (Ctrl+V)** the hyperlink you copied from Tad's My Site into the Address field. Click **OK**.



29. Click the **Save and Close** icon in the Ribbon.

30. In the Ribbon tab area, click the Navigate Up () icon and select **Gears Project Home** from the hierarchy list to return to the home page of the site.



Connecting with experts

Using the social features in SharePoint 2010, Erika is able to find Tad and discovers she is likely to consult with him in the future. Erika decides she would like to connect with Tad to allow her to stay up to date with the different activities Tad is involved in, and vice versa. Erika had received an email that Tad posted a note on her Note Board, so she decided to check it out.

1. Click **Search** in the top navigation.
2. Click the **People** tab.
3. Type **Erika** in the search box and press **enter**.
4. Take a look at the **Help people find me** section right below Erika's profile. This new section provides Erika with feedback on how other people are discovering

her using search. Click on **Erika Cheley**.

All Sites **People**

Erika Preferences Search Options

1-4 of 4 results Sort by: Default

Erika Cheley
Manager
Operations
(206) 555-1242
4175
erikac@contoso.com

About Me:
I enjoy promoting change in people and processes. During the Lean Process Improvement Project I utilized my organizational skills.

Ask Me About:
Promoting Change::Project Management::Organization Skills::Leadership::Execution Management ...

Update My Profile
Number of searches that led to me:
1 time(s) in the last month
1 time(s) in the last week

Update My Keywords
Keyword searches that led to me:
erika

5. Scroll down the page to the **Overview** section and look at the **Note Board**. Click on the **presence icon** next to Tad Orman. Click **X** to close the popup box.

Tad Orman
Offline
CRM Consultant, CRM Strategy

Department CRM Strategy
Office 4106
Work 2055554625
Mobile
Home
E-mail tado@contoso.com
Calendar Schedule a meeting
Location

Contact Organization

6. Click on **Tad Orman's name** to open his My Site.
7. In Tad's My Site, click on **Add as colleague** beneath Tad's picture.



- This will open a pop over window, where you can make settings for how you see your new colleague. Accept the defaults and click **OK**.

Add to Group
Adding a colleague to your team helps you control the privacy of your profile. You can configure your profile so that it is visible only to your team.
Adding a colleague to a group helps you organize your list of colleagues.

Add to My Team:
 Yes
 No

Add to a Group:
 Existing group:
General
 New group:

Show to
Choose who can view this colleague. The privacy setting you select here affects who can see this colleague when they visit your profile.

Show this colleague to:
Everyone

OK Cancel

- Click **OK** at the Message from webpage popup.

Erika and Tad have now made a connection and have grown their internal networks. Erika will now be able to see Tad's updates in her news feed.

In this walkthrough you explored the social side of SharePoint 2010 and how it helped Erika discover additional information about gears. You also saw how Erika connected with Tad through a blog post. Erika was able to find Tad's expertise through the simple act of performing a search, which will allow both of them to stay informed and in-touch when working on related projects.

Walkthrough 4: Working with Office 2010

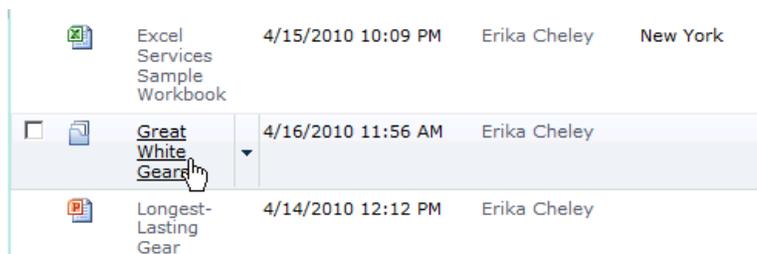
One of the benefits of working with SharePoint is taking advantage of the rich integration features available with other Microsoft Office applications. With each release of SharePoint, the integration story improves greatly, and with the release of SharePoint 2010 we have access to many more integration features with Office 2010.

Erika has read about the powerful integration between Office 2010 and SharePoint 2010, and decides to test some of the new features, including the new Office Backstage, PowerPoint broadcasting options, Alerts, and SharePoint Workspace. In addition to the role of Erika, you will also log onto the site as Justin Thorp, one of her project team members.

Word Backstage View

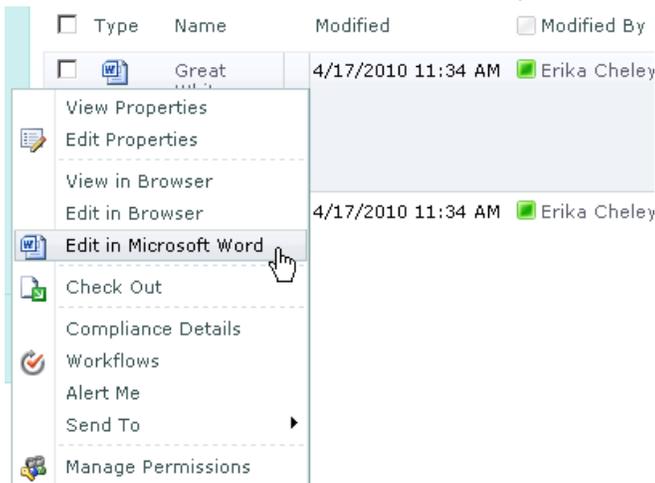
The first new feature that Erika looks at is the new Office Backstage view. She decides to try it out by editing a Microsoft Word document, although the same concepts can be applied to all of the Office client applications.

1. Return to the home page of the site by clicking **Gears Project Home** in the top navigation.
2. Click **Shared Documents** in the left navigation.
3. Click the **Great White Gear** document set.

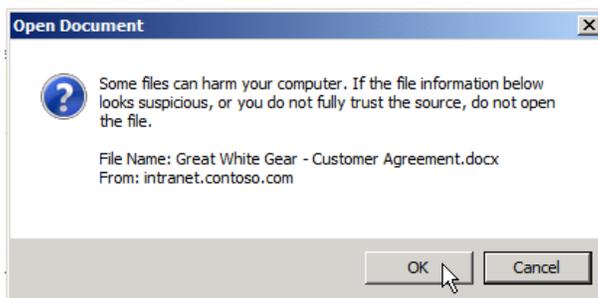


	Excel Services Sample Workbook	4/15/2010 10:09 PM	Erika Cheley	New York
<input type="checkbox"/>	 Great White Gear	4/16/2010 11:56 AM	Erika Cheley	
	Longest-Lasting Gear	4/14/2010 12:12 PM	Erika Cheley	

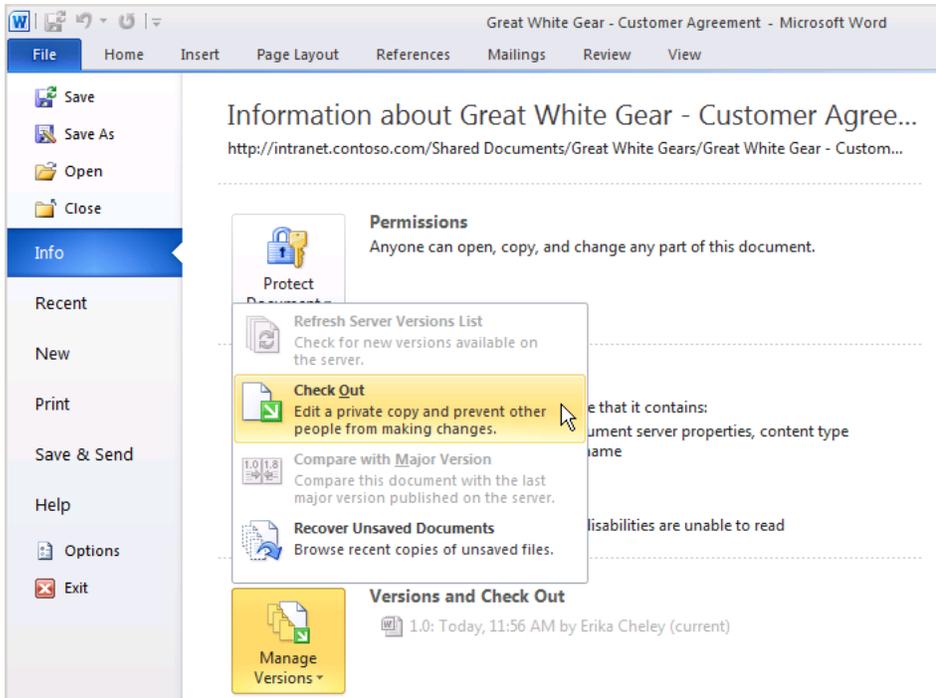
4. Select the dropdown option for **Great White Gear - Customer Agreement** and select the **Edit in Microsoft Word** option.



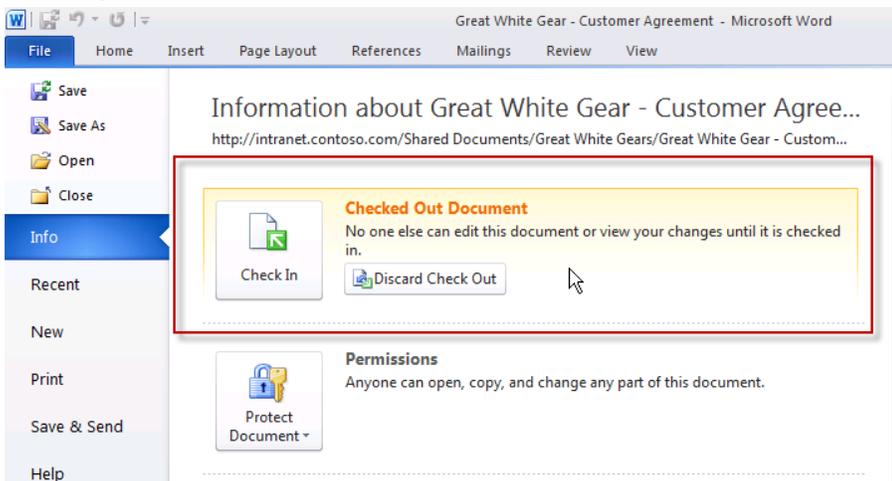
5. When the Open Document dialog appears, click **OK**.



6. Once you have the document opened in Word, select the **File** tab to open Office Backstage. This new feature provides a “backstage” view, which provides you with quick and easy access to information about the document as well as providing menus for common document tasks.
7. From the Backstage view you will be able to perform some of the same actions you can perform in the browser. Click the **Manage Versions** button and select the **Check Out** menu item. This will check out the document to you so that no other users will be able to work on the document while you have it checked out.



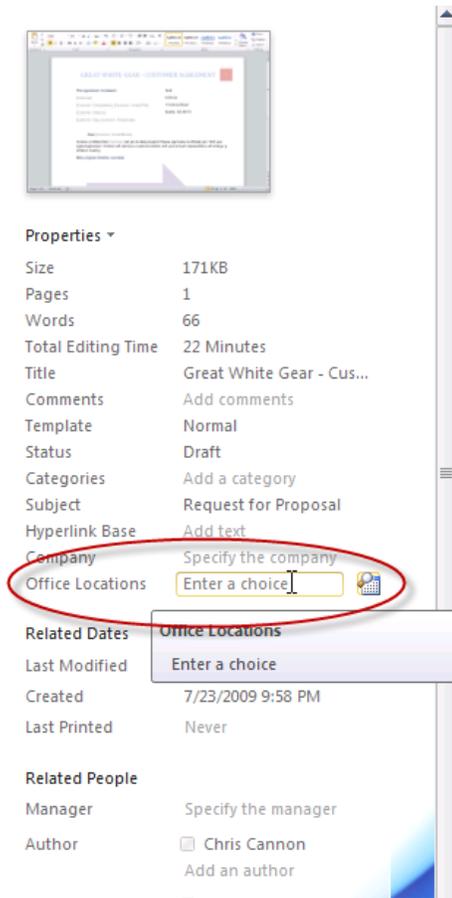
- Click the **File** menu again, and notice that a new menu item has appeared which allows you to Check In the document or discard the Check Out.



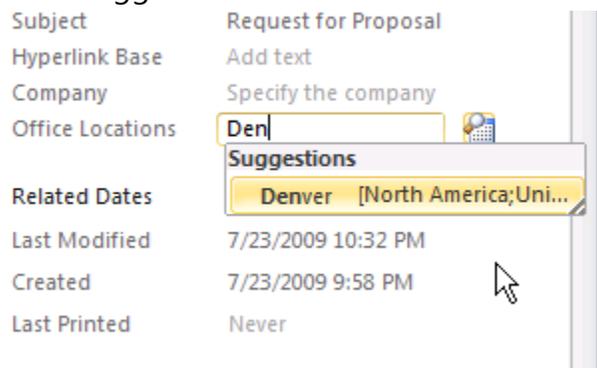
9. In the Backstage view, you can also update the document's metadata. In the right pane of Backstage, click the **Show All Properties** link.



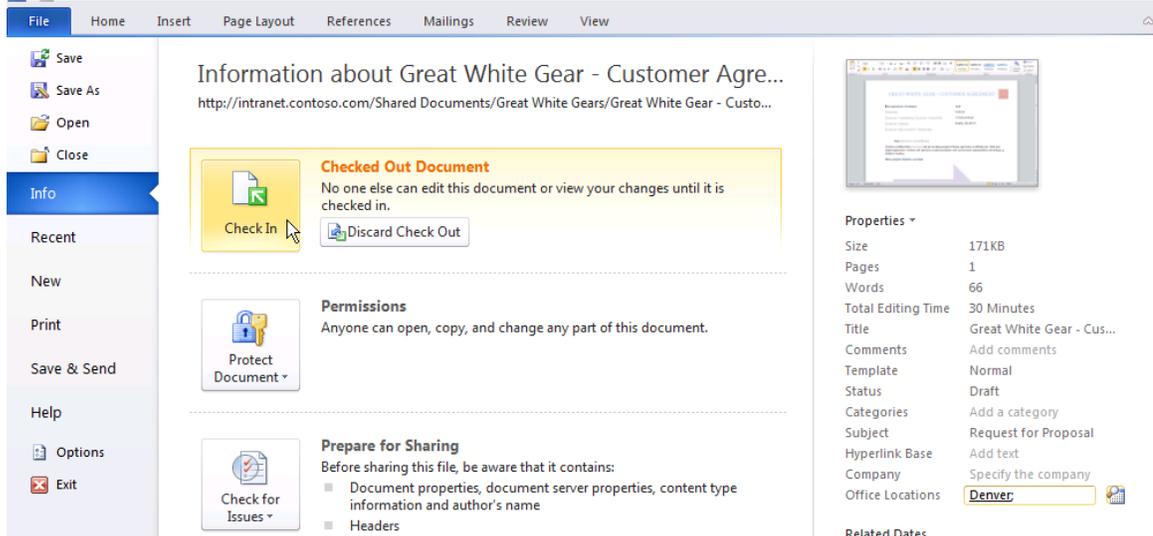
10. Click **Enter a choice** next to **Office Locations**



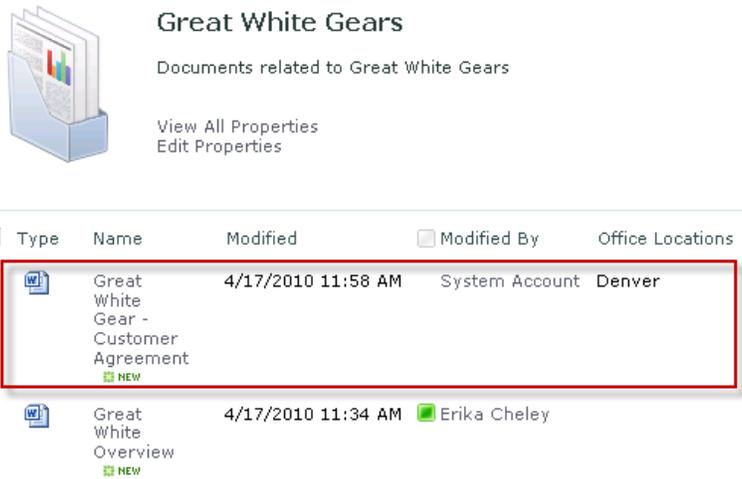
11. Type **Den**, and when the **Suggestions** box displays **Denver**, press **Enter** to accept the autosuggestion.



12. Click the **Check In** button at the top of the page and click **OK** on the Check In dialog.



13. **Close** Word and switch back to the document library open in SharePoint. You will notice that the Modified date and time has been updated, and the Office Locations column is now set to **Denver**. Also note that the information updated automatically, without even having to refresh the browser.

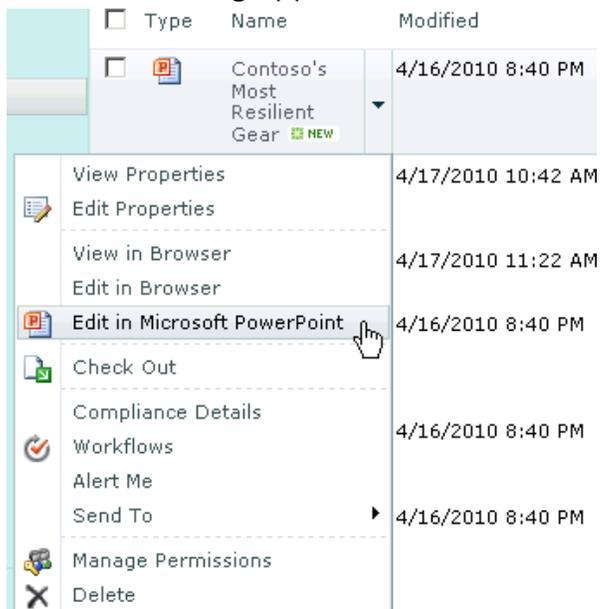


PowerPoint Broadcasting

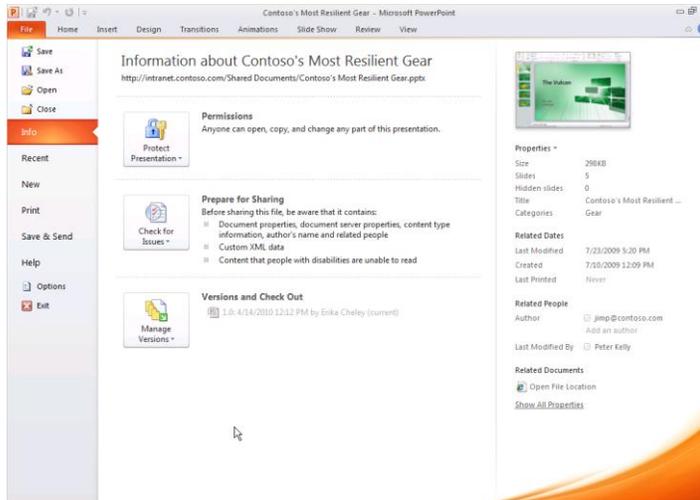
Often times, as a team works together, there is a need to share a presentation to many different users at one time. New features inside PowerPoint allow SharePoint to be used as a broadcast location for presentations. This means that no matter where the team is located, they can easily view the presentation through the browser. Simply select the SharePoint site at the broadcast location and a link will be

provided that can be shared with users to access the presentation. Erika will use this functionality to share with the project team the Contoso's Most Resilient Gear presentation.

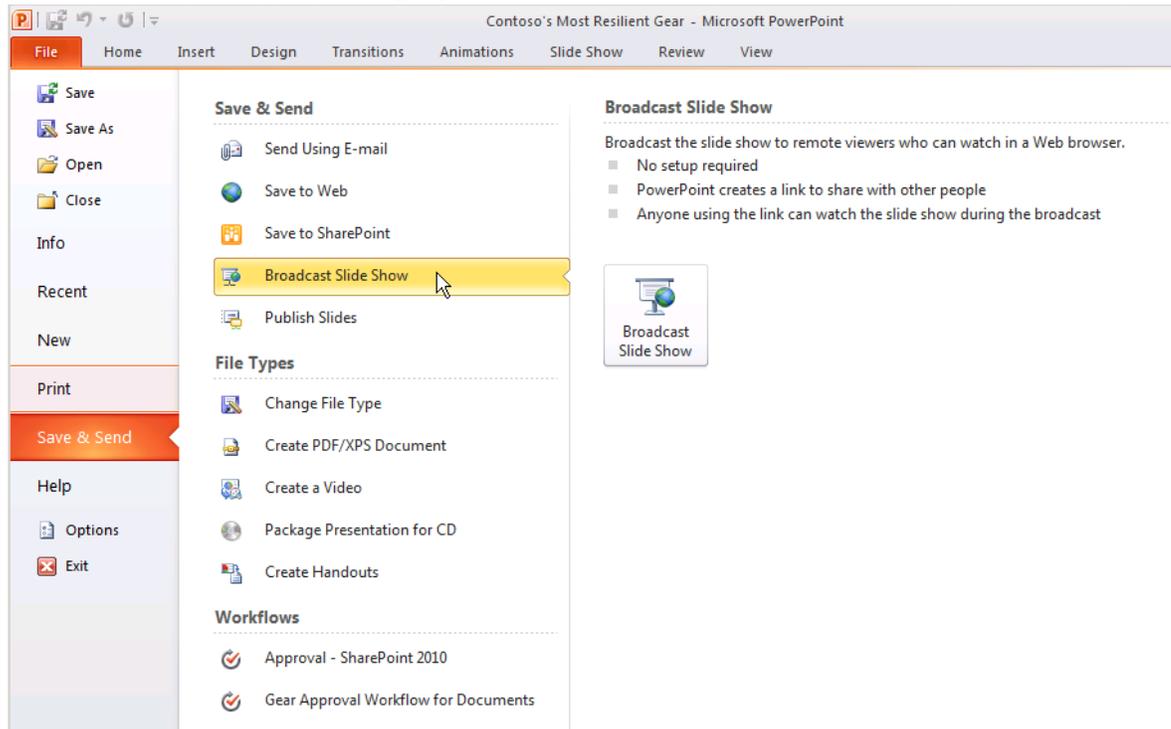
1. In the left navigation, click **Shared Documents**
2. Click the **dropdown** for the **Contoso's Most Resilient Gear** PowerPoint Presentation and select **Edit in Microsoft PowerPoint**. When the Open Document dialog appears, click **OK**



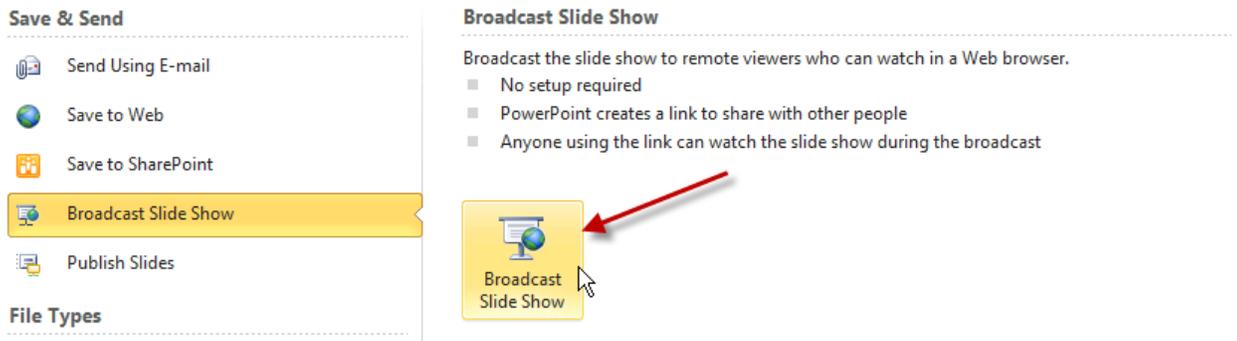
3. Once the presentation opens in PowerPoint, select the **File** tab to open the Backstage view.



4. Click the **Save & Send** category and select the **Broadcast Slide Show** link.



5. Select **Broadcast Slide Show**



6. On the Broadcast Slideshow window, click **Change Broadcast Service**



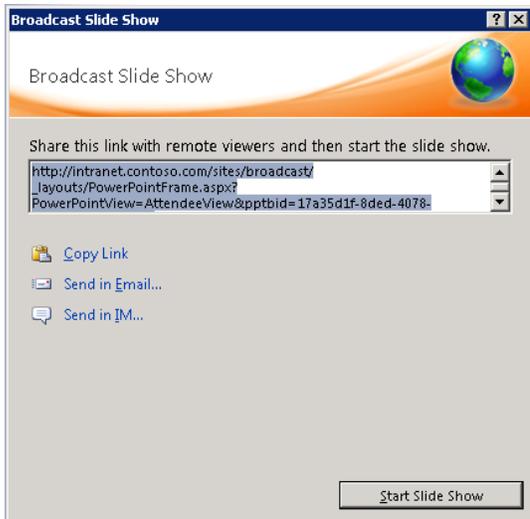
7. Click **Add a new service...** and type **http://intranet.contoso.com/sites/broadcast** in the **Add Broadcast Service** field. This is a specialized site collection that enables PowerPoint slideshows to be broadcast from SharePoint. Click **Add**.



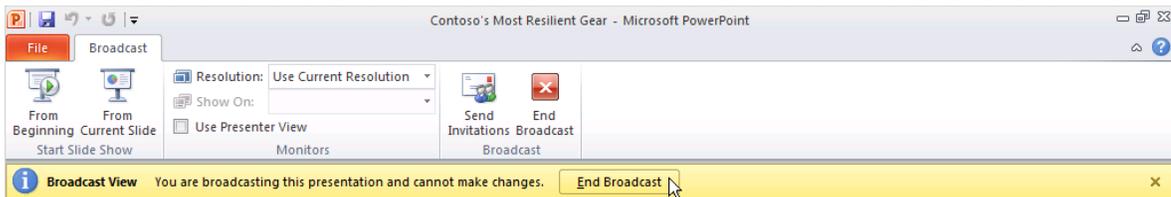
8. On the Broadcast Slideshow window, click **Start Broadcast**.



9. After a few moments, you will receive a link that can be sent to your colleagues to view the broadcast. Click **Start Slide Show**



10. The slideshow begins in full screen mode. At any time, you can press the **Esc** key to end the full screen broadcast. To end the entire broadcast and disconnect any users connected; click the **End Broadcast** button in the notification bar below the Ribbon.



11. Click **End Broadcast** on the pop-up dialog that appears.
12. **Close** PowerPoint.

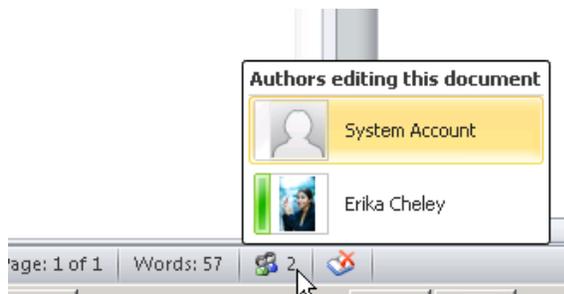
Document Co-Authoring using Office 2010

When using the powerful integration features of SharePoint 2010 and Office 2010, users have the capability to work together as simultaneous co-authors on the same Word document.

From within a SharePoint document library, a team member can open the document in Microsoft Word 2010 and begin editing. Another team member can open the same document in Word 2010 and simultaneously edit the paper. Word 2010 locks sections being edited by a user to prevent their work from accidentally being overwritten. To update the document with changes and additions made by everyone working on it, each user simply saves the document and the changes are reflected in the document instantly.

Instead of relying on each user to open the document and make updates individually, the co-authoring features allow for real-time team collaboration needed for efficiently managing a document.

Erika is authoring a document, and asks one of her team members to help out. As she works, she receives a notification that he has joined her in editing the document. She can click the User icon in the bottom of Word 2010 to see everyone working on the document.



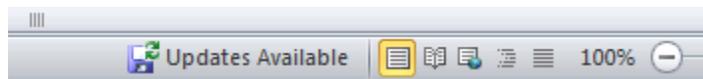
Erika continues working and saves her changes.

Great White Gears Production Specs

Welcome to the Contoso Gears division. This document will walk you through our entire development process, from the initial gear concept design to the final manufacturing and shipping process.

Every gear begins with a spark – a spark of imagination, that is! Our all-star Gear Design Team features the best gear designers in the industry. |

As her team member makes changes, he saves them also. Erika notices that updates are available in the bottom panel of the Word window.



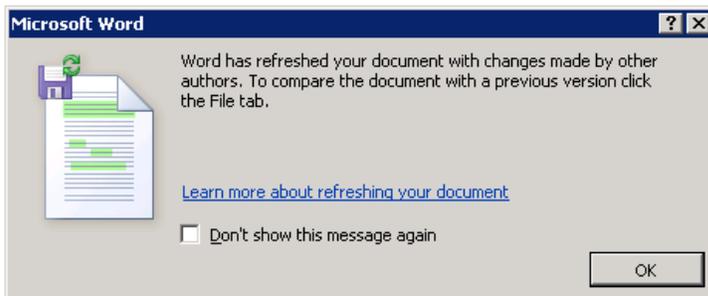
She clicks the Save button in the Quick Access toolbar and her team member's changes are reflected in her document and are highlighted in green. A notification window lets her know this as well.

Great White Gears Production Specs

Welcome to the Contoso Gears division. This document will walk you through our entire development process, from the initial gear concept design to the final manufacturing and shipping process.

Every phase of our Gear manufacturing process is carefully monitored to ensure that only the highest quality gears leave our facilities. From the first gear sketches to the final gear packing, each step along the way is a journey along the road of perfection.

Every gear begins with a spark – a spark of imagination, that is! Our all-star Gear Design Team features the best gear designers in the industry.

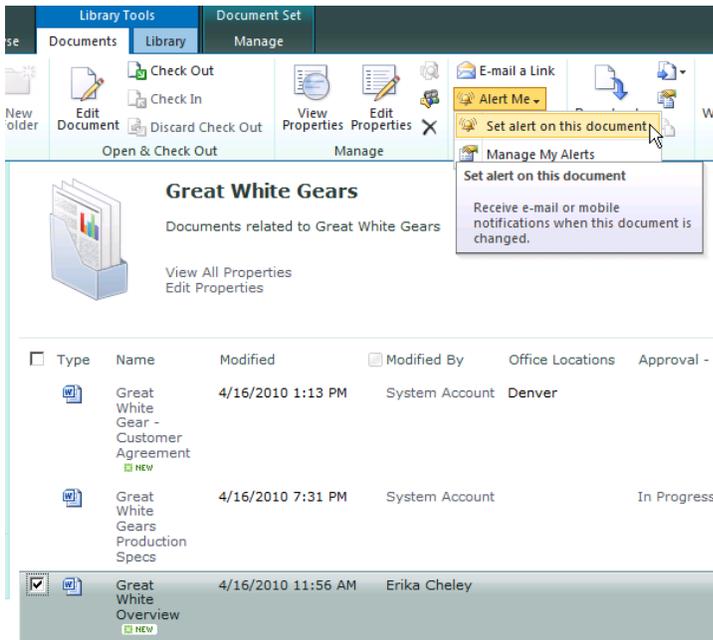


Outlook Alerts

Another key benefit of SharePoint and Office integration is the ability to receive email alerts whenever content is created or updated. These alerts allow the flexibility of seeing content changes without having to access the SharePoint site. Erika knows this could be a very helpful feature to utilize since there will likely be many changes to site content and documents throughout the project's lifecycle. Since these alerts are configurable, she can select the combination of options that best fits her needs.

Within a document library or list, an email alert can be assigned to individual documents or to an entire library or list. Below, Erika is about to configure an alert on a selected

document by using the SharePoint Ribbon.



Alerts are customizable, so you have the ability to choose whether you are alerted every time anything changes in the library, only when new items are added, when existing documents are modified, or when items are deleted. This way Erika won't have to actively monitor SharePoint to know what is going on with the project. In the screenshot below, Erika is setting up an alert so she will be notified when anything changes in the Shared Documents library.

<p>Alert Title</p> <p>Enter the title for this alert. This is included in the subject of the notification sent for this alert.</p>	<input type="text" value="Great White Gear documents alert"/>
<p>Send Alerts To</p> <p>You can enter user names or e-mail addresses. Separate them with semicolons.</p>	<p>Users:</p> <input type="text" value="Erika Chelev ;"/>
<p>Delivery Method</p> <p>Specify how you want the alerts delivered.</p>	<p>Send me alerts by:</p> <p><input checked="" type="radio"/> E-mail</p> <p><input type="radio"/> Text Message (SMS) <input type="text"/></p> <p><input type="checkbox"/> Send URL in text message (SMS)</p>
<p>Change Type</p> <p>Specify the type of changes that you want to be alerted to.</p>	<p>Only send me alerts when:</p> <p><input checked="" type="radio"/> All changes</p> <p><input type="radio"/> New items are added</p> <p><input type="radio"/> Existing items are modified</p> <p><input type="radio"/> Items are deleted</p>

Once an alert has been created, it can be monitored in Outlook 2010 from the Manage Rules and Alerts option in the Ribbon. Additionally, alerts can also be managed from within SharePoint as well.

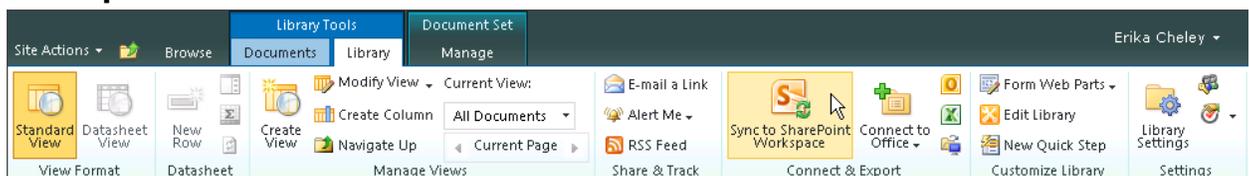
Using SharePoint Workspace to Manage Offline Documents

SharePoint Workspace (formerly known as Office Groove), a new addition to the Office clients, provides an easy way for users to take SharePoint content offline and then sync the content back to the server once they are online again. Erika will be offline for a long weekend. Since this long weekend occurs during the project's busy phase, she knows she will need to have access to the documents while she is away. Using SharePoint Workspace, she is able to pull her documents offline before leaving for her trip. When she returns to the office after her trip, she is able to easily sync the documents back to SharePoint.

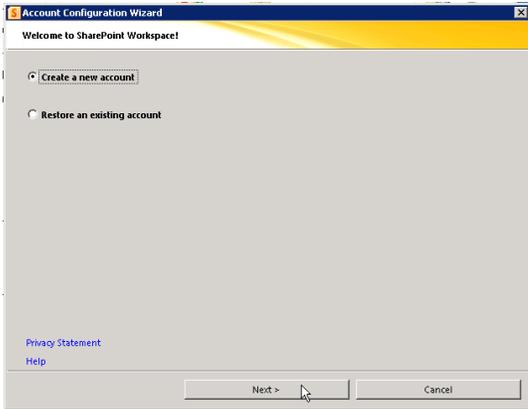
1. Switch back to the browser and navigate to the **Shared Documents** library
2. Select the checkbox next to the **Great White Gears** document set.



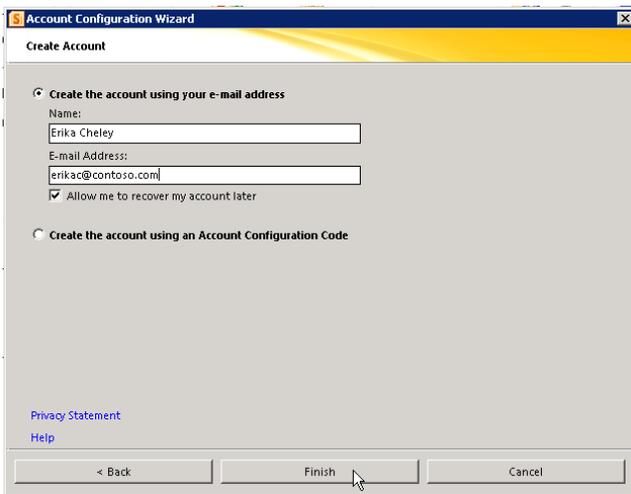
3. In the Ribbon, click the **Library** tab, then click the **Sync to SharePoint Workspace** button.



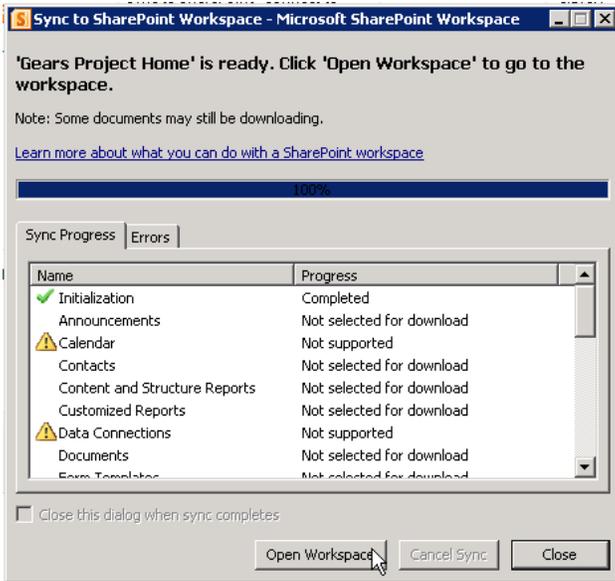
4. The Account Configuration Wizard will open. Leave **Create a new account** selected and click **Next**.



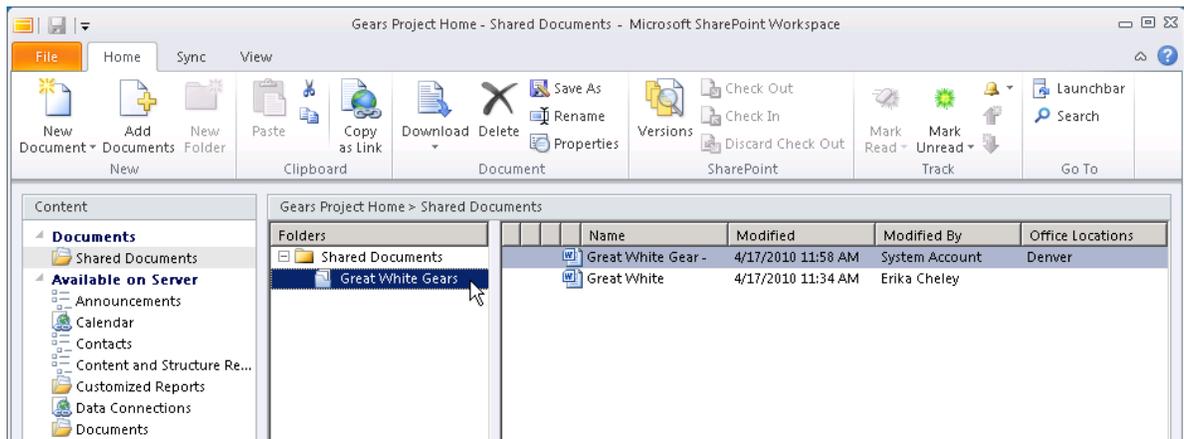
5. In the Name field, type **Erika Cheley**. In the E-Mail Address field, type **erikac@contoso.com**. Click **Finish**.



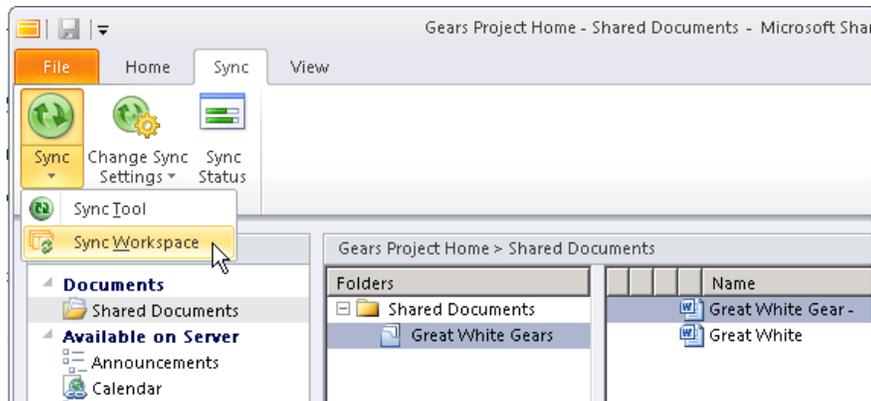
6. When the Sync to SharePoint Workspace dialog opens, click **OK**. The sync will begin. Once all supported items are completed, select the **Open Workspace** option.



7. Select the **Great White Gears** document set. You will see that all the documents and their associated metadata can now be opened from the Workspace and accessed while offline.



8. In the SharePoint Workspace Ribbon, click the **Sync** tab. Click the **dropdown** under **Sync**, then click **Sync Workspace** to sync the workspace back to SharePoint.



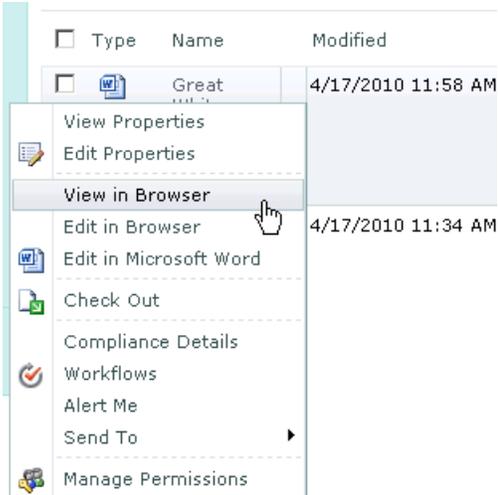
9. Close SharePoint Workspace.

In this example, you learned how easy it is to take content within SharePoint and work with it offline. The SharePoint Workspace is not limited to this type of configuration. To learn how you can use SharePoint Workspace for other offline scenarios you can refer to the following TechNet documentation: [http://technet.microsoft.com/en-us/library/ee649106\(office.14\).aspx](http://technet.microsoft.com/en-us/library/ee649106(office.14).aspx)

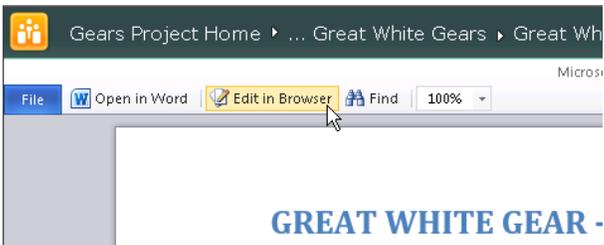
Office Web Applications

One of the final feature sets that this walkthrough will cover is the addition of the Office Web Applications (OWA). The Office Web Applications allow for certain documents to be rendered and edited in the browser. The OWA client supports Word, Excel and PowerPoint documents. Users are able to access these types of documents directly in the browser without needing to have the client installed locally. The IT department has already installed the OWA clients on the SharePoint server, and Erika is excited to try them out. OWA utilizes the security permissions configured within SharePoint, so any user that has contribute rights to the site will also have the ability to modify documents using the OWA features.

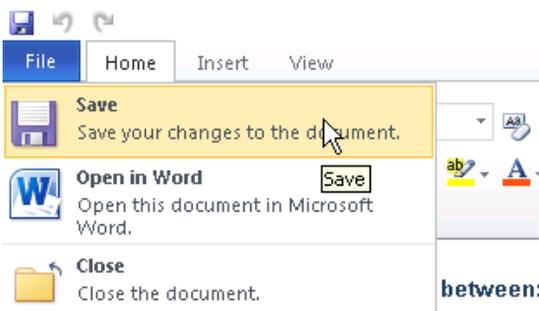
1. Switch back to Internet Explorer. Click on the **Great White Gears** document set.
2. Click the **dropdown** menu for **Great White Overview** and select the **View in Browser** option. This will open the document using Office Web Applications. From this screen you are able to view the document, switch to edit mode, or select to open the document within the full Word client.



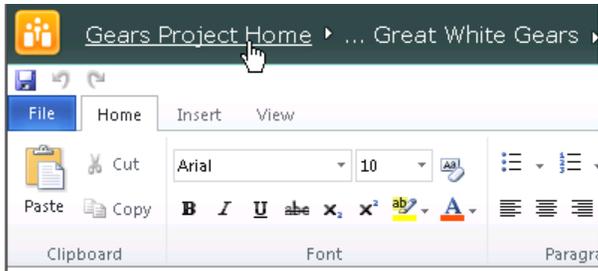
- The document opens in The Office Word Web Application. Click **Edit in Browser**. Once the document has been placed in edit mode, the Ribbon appears and is similar to the full Word client.



- Click **File > Save** to save the document.



- Click **Gears Project Home** in the navigation breadcrumb to return to the home page.



In this walkthrough we have covered just some of the great new Office integration features available within SharePoint 2010. Using these different features will allow users to work more efficiently with business data, no matter what system they are working from. And with so many different options to choose from, users are no longer limited to only working at the office or while connected to the Internet.

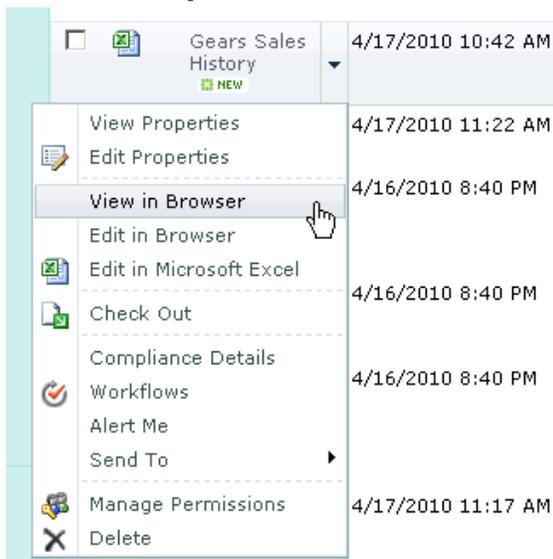
Walkthrough 5: Insights

Now that Erika's team site has been configured, she has gotten some great feedback from the team and is ready to move forward with a few more customizations. A few team members have provided feedback that it would be great if they only had to go to one location to access all the content they need when working on the project. Based on the feedback, Erika worked with the IT department and determined that she could proceed with using some of the new business intelligence features in SharePoint 2010 to accomplish her goals. Specifically, she wants to be able to display some supplier information from an external system within the team site, display some Excel Services information directly on the team site and use the PerformancePoint dashboards to help her make business decisions based upon performance metrics and trends. Throughout the remainder of this walkthrough, we will walk through the process of completing these tasks.

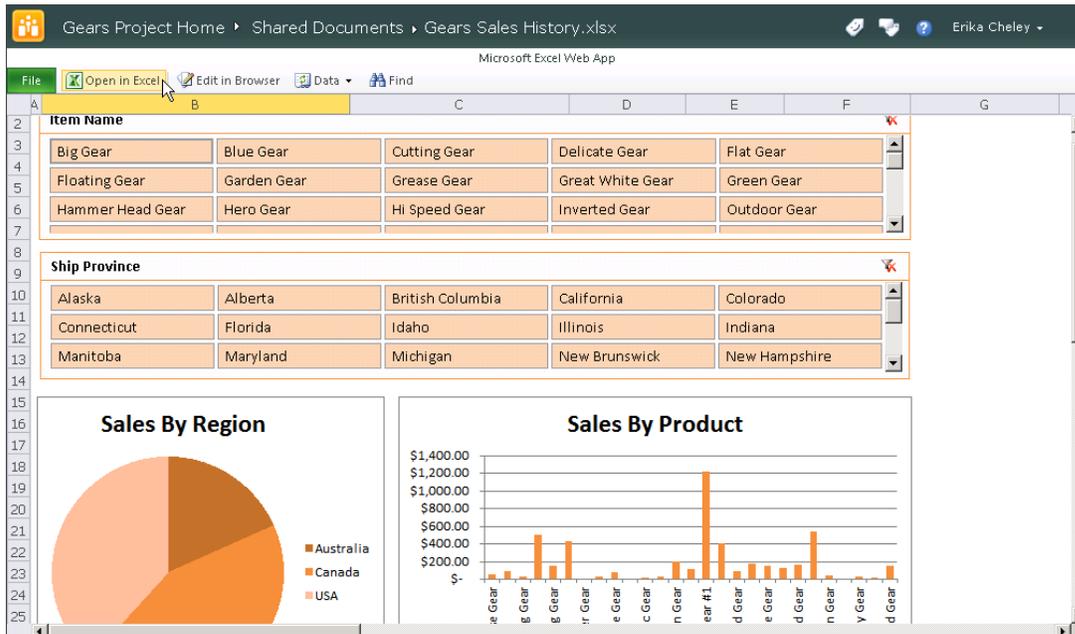
Excel Services

Erika is going to create some Excel Services web parts to display some of the project data directly on the new site she created.

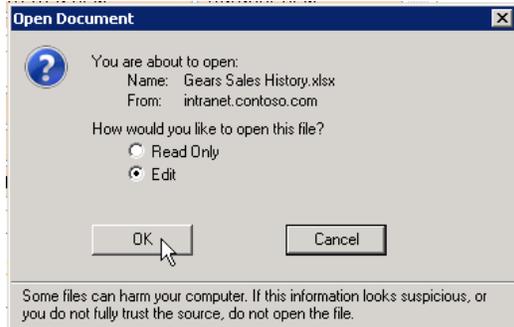
1. Click the **Shared Documents** link in the Left Navigation.
2. Click the **dropdown** menu for **Gears Sales History** and select **View in Browser**.



- The document will open in the browser using Excel Services. Click the **Open in Excel** button toward the top of the screen.



- On the Open Document dialog, select the **Edit** option and click **OK**. The file will open in Excel 2010.



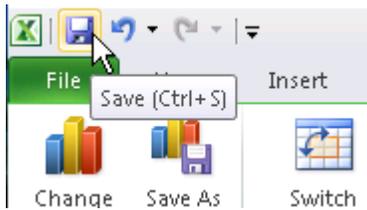
5. Scroll to the right and select cells **L4:M30** (see screenshot).

Product Name		\$
Grease Gear	\$	47.99
Delicate Gear	\$	90.99
Cutting Gear	\$	23.99
Blue Gear	\$	499.90
Big Gear	\$	151.99
Stainless Steel Gear	\$	424.99
Water Gear	\$	5.99
Hero Gear	\$	20.99
Table Gear	\$	77.99
Yellow Gear	\$	4.99
Plastic Gear	\$	7.99
Outdoor Gear	\$	29.94
Vulcan Gear	\$	188.99
Steel Gear	\$	104.99
Red Gear #1	\$	1,215.94
Floating Gear	\$	399.98
Inverted Gear	\$	80.92
Green Gear	\$	167.96
Torque Gear	\$	149.99
Flat Gear	\$	119.99
Hi Speed Gear	\$	161.99
Great White Gear	\$	539.99
Garden Gear	\$	35.96
Red Gear #2	\$	4.99
Tiny Gear	\$	23.98
Starter Gear	\$	14.97
Hammer Head Gear	\$	143.95
Grand Total	\$	4,742.36

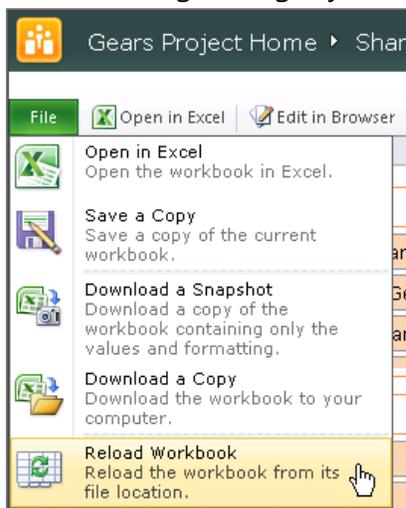
6. In the Ribbon, click the **Insert** tab. Click the **Pie** dropdown and select a **2-D Pie** chart type. A pie chart will be inserted into the document. Position and stretch this chart to fill the blank space to the left of the data table.

The screenshot displays the Microsoft Excel interface with the 'Insert' tab selected. The 'Pie' dropdown menu is open, and a '2-D Pie' chart type is chosen. A pie chart titled 'Total' is inserted into the worksheet, positioned to the left of the data table. The data table is visible on the right side of the screenshot, showing the same gear data as in the previous screenshot. The pie chart is a 2-D pie chart with a legend on the right side, listing the gear types and their corresponding colors.

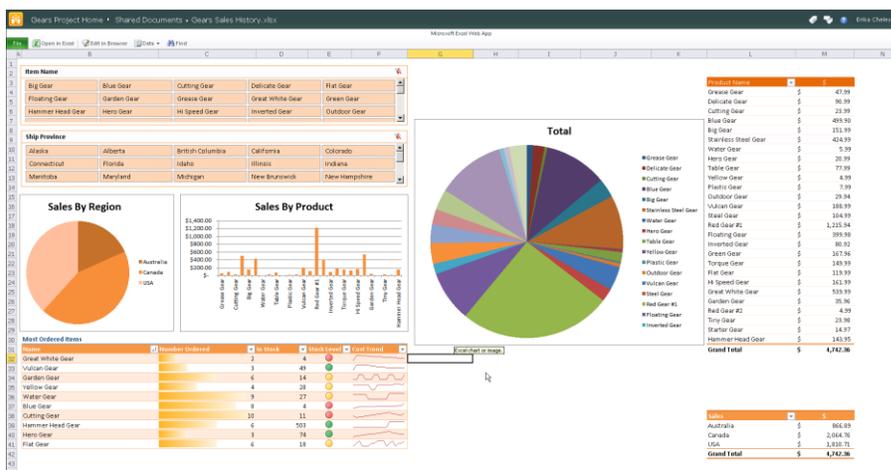
- Click on the **Save** button in the Quick Access toolbar (above the File tab) to save the file back to the SharePoint library.



- Close** Excel and return to the browser, which should still be displaying the Gears Sales History workbook in Excel Services. Click **File > Reload Workbook**. Click **Yes** on the dialog asking if you want to perform this action.



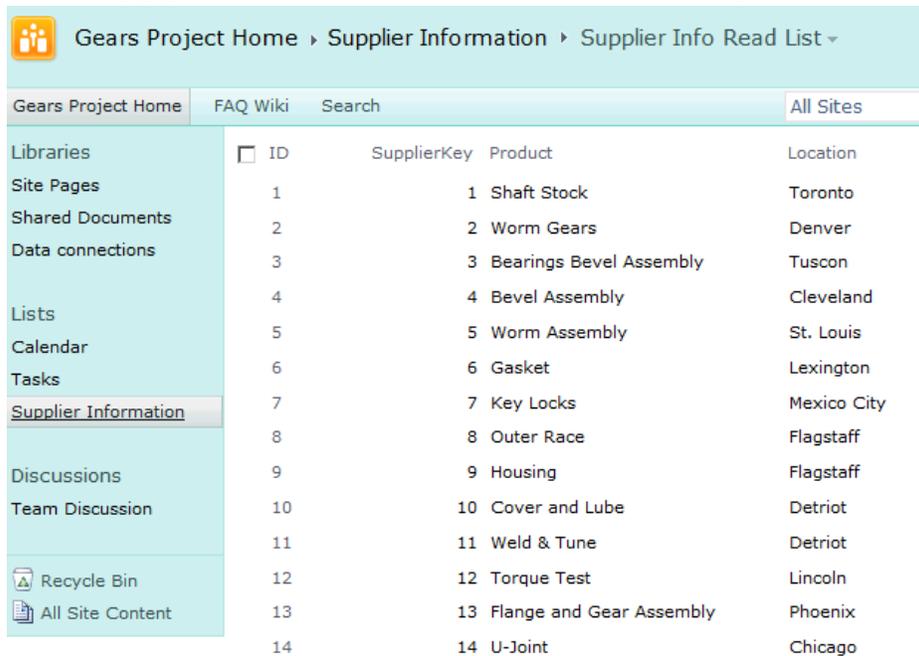
- The workbook is refreshed and the newly-modified chart is now displayed in Excel Services.



Visio Services

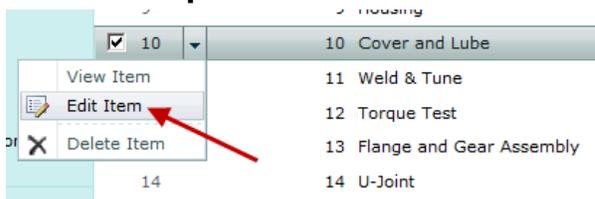
Next, Erika would like to make some updates to a SharePoint list, which is actually a connection to supplier's data which is stored in a SQL database. Since this information is important to the project, Erika asked her IT administrator to create the connection for her. Now, the project team only needs to visit one location in order to view or update the supplier data.

1. Navigate back to the home page of the site.
2. Click the **Supplier Information** link in the left navigation. The data appears just like any other SharePoint list, however, it is dynamically connected to the Suppliers table in the SupplyChainSQL database, which is not actually a SharePoint database.



ID	SupplierKey	Product	Location
1	1	Shaft Stock	Toronto
2	2	Worm Gears	Denver
3	3	Bearings Bevel Assembly	Tuscon
4	4	Bevel Assembly	Cleveland
5	5	Worm Assembly	St. Louis
6	6	Gasket	Lexington
7	7	Key Locks	Mexico City
8	8	Outer Race	Flagstaff
9	9	Housing	Flagstaff
10	10	Cover and Lube	Detriot
11	11	Weld & Tune	Detriot
12	12	Torque Test	Lincoln
13	13	Flange and Gear Assembly	Phoenix
14	14	U-Joint	Chicago

3. Click the **dropdown** menu for item **10** in the ID column. Select **Edit Item**.



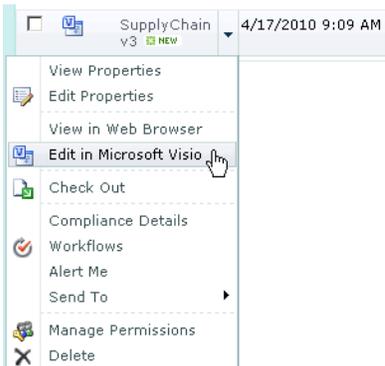
4. Change the value of the Assembly Time(M) field from **15** to **25**. Click **Save**.

- The value is now changed in the list. Note that this has also changed the value for this item in the Suppliers table in the SupplyChainSQL database.

ID	SupplierKey	Product	Location	Tier	Assembly Time(M)
1	1	Shaft Stock	Toronto	3	4
2	2	Worm Gears	Denver	3	65
3	3	Bearings Bevel Assembly	Tuscon	3	16
4	4	Bevel Assembly	Cleveland	2	45
5	5	Worm Assembly	St. Louis	2	27
6	6	Gasket	Lexington	2	2
7	7	Key Locks	Mexico City	2	2
8	8	Outer Race	Flagstaff	2	12
9	9	Housing	Flagstaff	2	5
10	10	Cover and Lube	Detriot	1	25



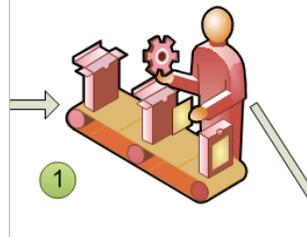
- In the left navigation, click **Shared Documents**.
- Click the **dropdown** around **SupplyChain_v3.vdw** Visio document and select **Edit in Microsoft Visio**. Click **OK** on the Open Document dialog.



- When prompted, click **Enable Automatic Refresh**. When Automatic Refresh is enabled, the data will automatically refresh every 3 minute (this interval is configurable in the Data Refresh dialog). Click **OK** on the Microsoft Visio Security Notice dialog.
- Zoom in on the graphic labeled **Cover and Lube** (just to the upper right of the center of the diagram). The new value you entered in SharePoint (25) is reflected in the Visio diagram, which is also dynamically connected to the SupplyChainSQL

database.

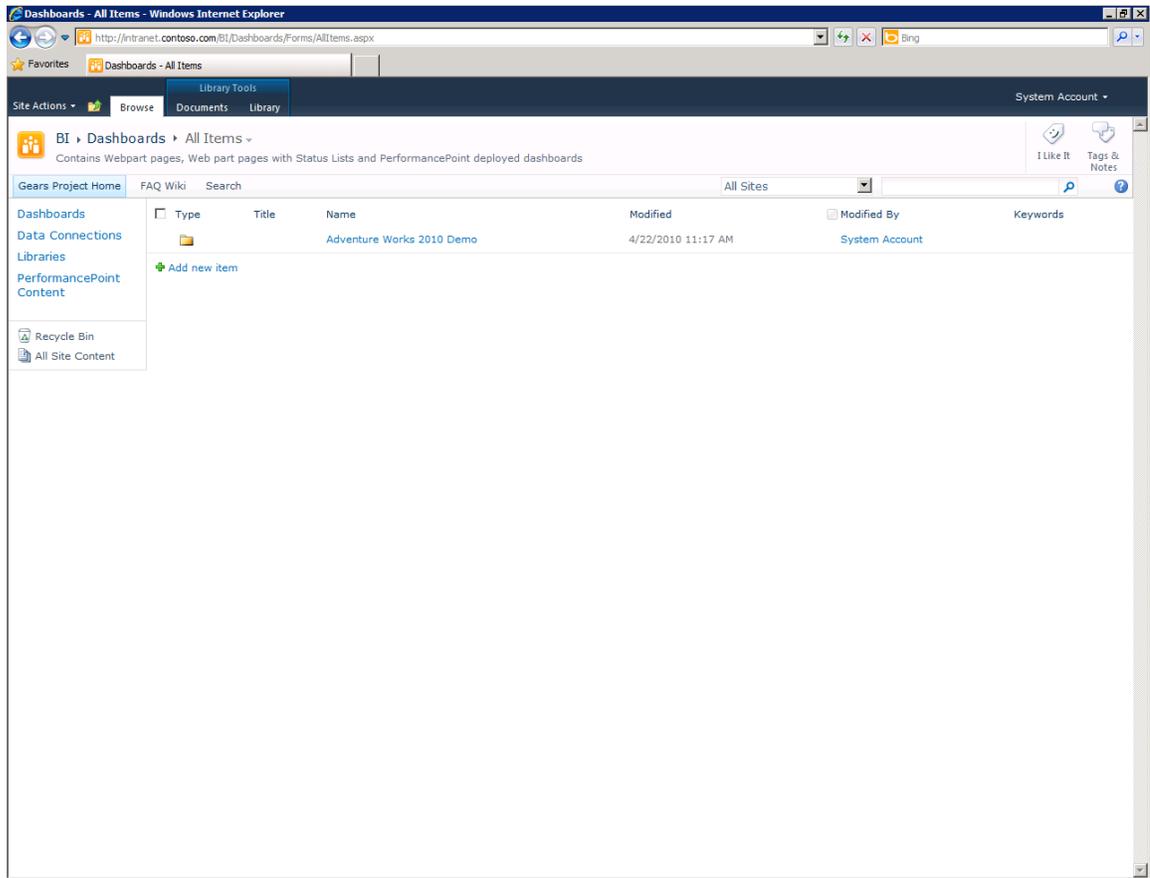
Cover and Lube	
Assembly Time(M)	25



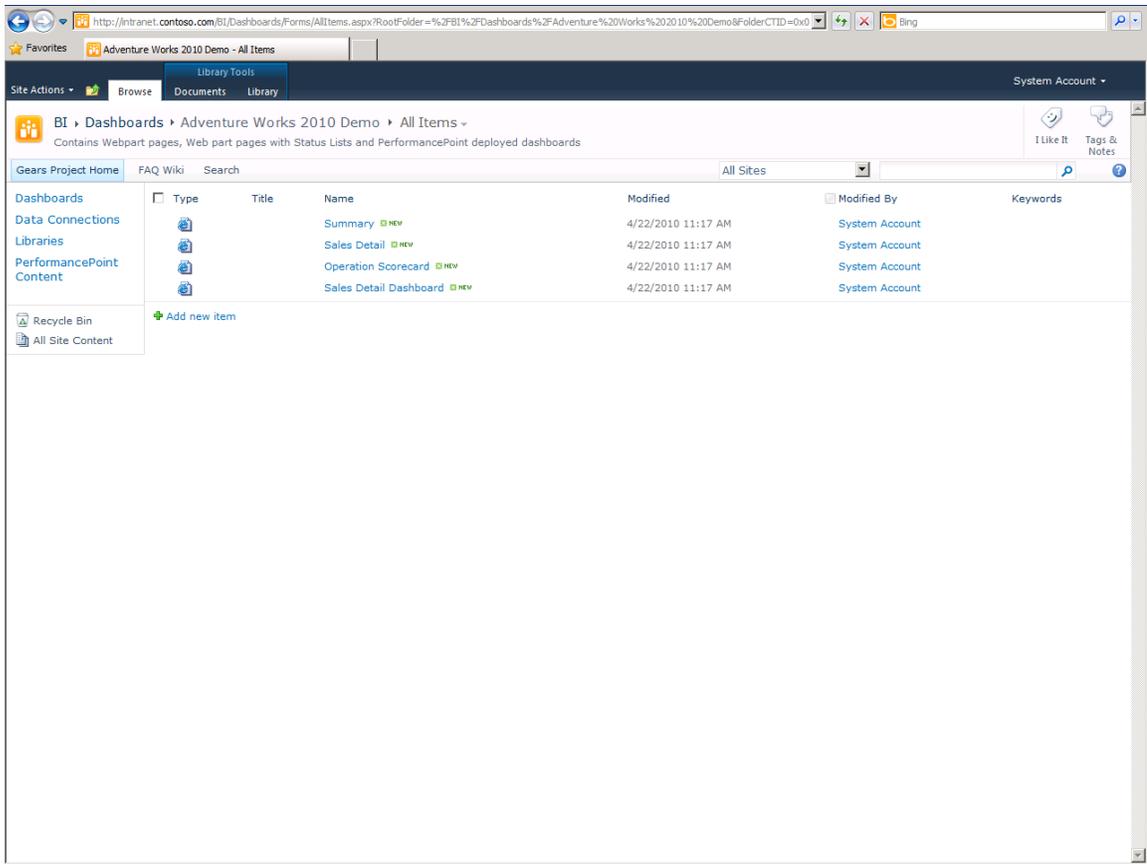
PerformancePoint Services

Next, Erika would like to take a look at a performance dashboards to view key performance metrics, trends and efficiencies that can help her with this project. PerformancePoint Services makes it possible for business users to see the information they need in an aggregated environment giving them the information they need to make informed business decisions.

1. Enter <http://intranet.contoso.com/bi> in the browser and press Enter to go to the Business Intelligence Center, an out of the box template that provides information and samples of how to use the BI components in SharePoint.
2. Click on **Dashboards** in the Quick Launch and then again on the **Adventure Works 2010 demo folder**.



3. Click on **Summary**. This loads the dashboard which displays a corporate scorecard and strategy map outlining how we are performing and aligning to our corporate strategy.



4. Click on the first icon on the scorecard view (Filter by Status) and select **Off target**. You can quickly see what on or off target and where to focus your attention.

http://intranet.contoso.com/BI/Dashboards/Adventure%20Works%202010%20Demo/Summary.aspx

System Account

BI Summary

Adventure Works 2010 Demo : Summary | Sales Detail | Operation Scorecard | Sales Detail Dashboard

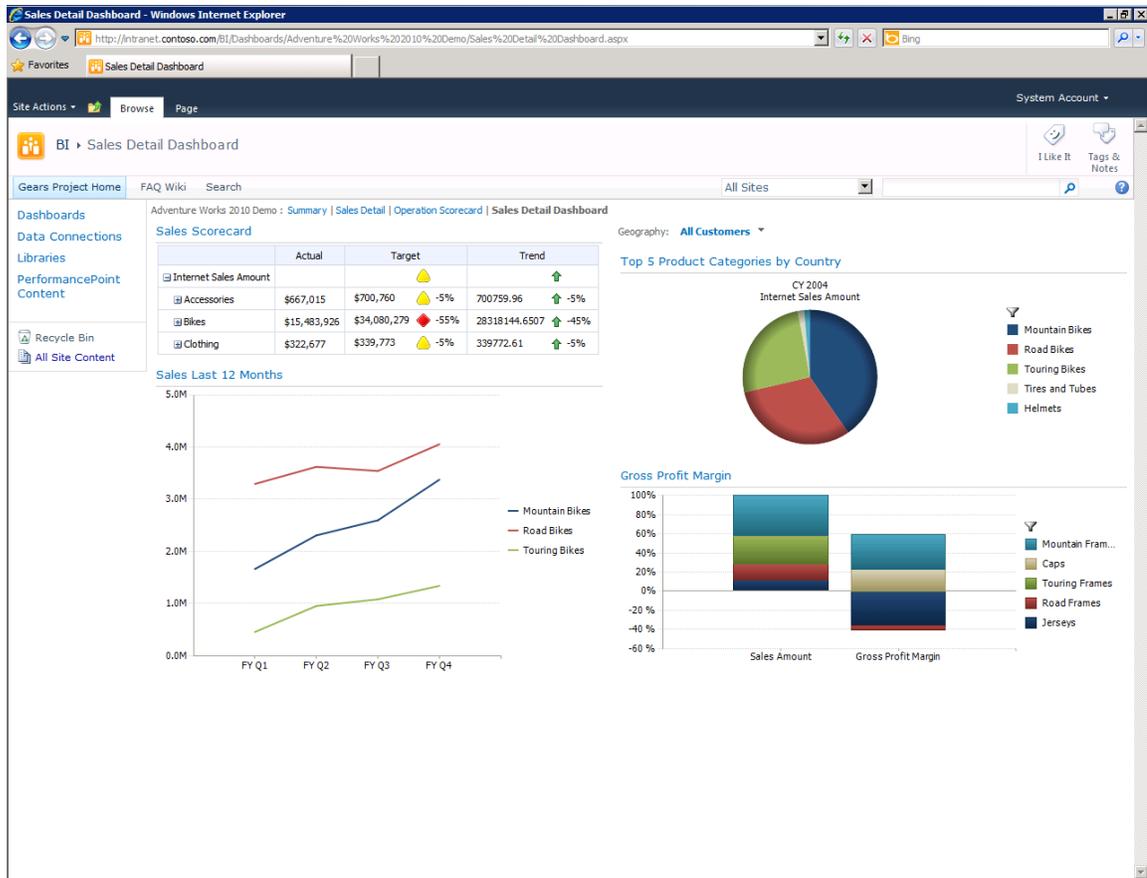
Adventure Works Corporate Scorecard - Strat Map Corporate Strategy Map

	2008 Q4		
	Actual	Target	
Financial Perspective			
Increase Shareholder Value			
Productivity			
Expense as % of Revenue	79%		
Asset Utilization	81%		
Growth			
Revenue Growth	22%		
Gross Margin %	6%		
Revenue Growth New Products	36%		
Customer Perspective			
Delight the Customer			
Avg Customer Survey Rating	8.1		
Count of Complaints	91		
Unique Repeat Customer Count	1037		
Build the Brand			
Brand Strength	76%		
Acquire New Customers			
Market Share	17%		
Consumer Awareness	41%		
Internal Perspective			
Operations Management			
Inventory Turns	4.6		
Service Error Rate	5.1%		
Resource Utilization	75%		
Customer Management			

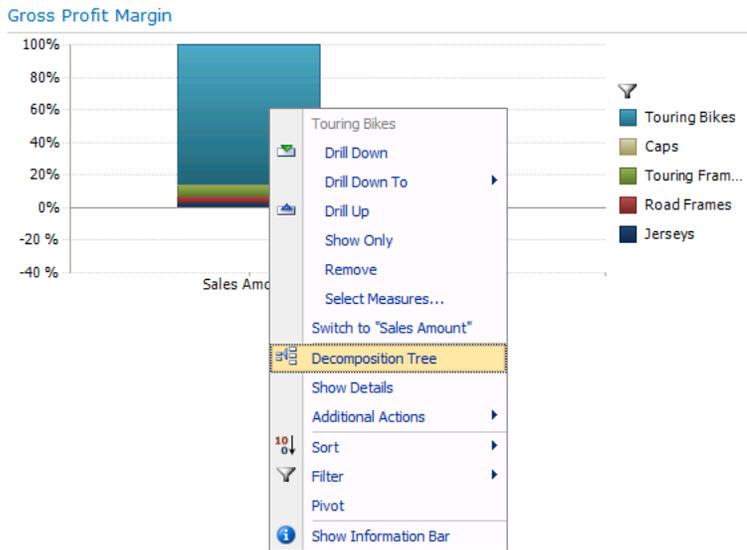
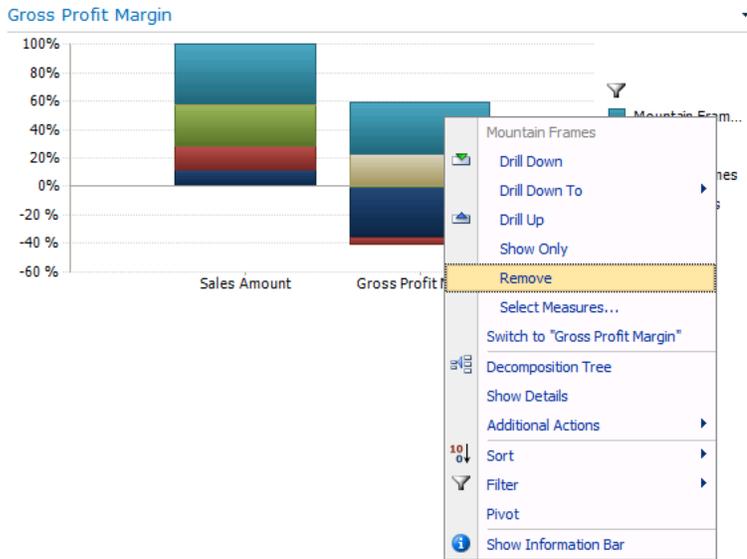
The diagram is a strategy map titled "Adventure Works Strategy Map" organized into four horizontal perspectives:

- Financial Perspective:** Focuses on "Increase Shareholder Value" through "Productivity" (Expense as % of Revenue, Asset Utilization) and "Growth" (Revenue Growth, Gross Margin %, Revenue Growth New Products).
- Customer Perspective:** Divided into "Delight the Customer" (Avg Customer Survey Rating, Count of Complaints, Unique Repeat Customer Count) and "Build the Brand" (Brand Strength, Acquire New Customers, Market Share, Consumer Awareness).
- Internal Perspective:** Divided into "Operations Management" (Inventory Turns, Service Error Rate, Resource Utilization), "Customer Management" (Request Fulfillment Time, New Product Acceptance Rate, Cross Sell Ratio), and "Innovate" (Time to Market New Products, % Defective Output).
- Learning and Growth Perspective:** Focuses on "A Motivated and Prepared Workforce" through "Attract and Retain the Right People" (Voluntary Attrition, Acceptance Rate) and "High Quality Work Environment" (Employee Satisfaction, Outstanding Leaders, Training and Development).

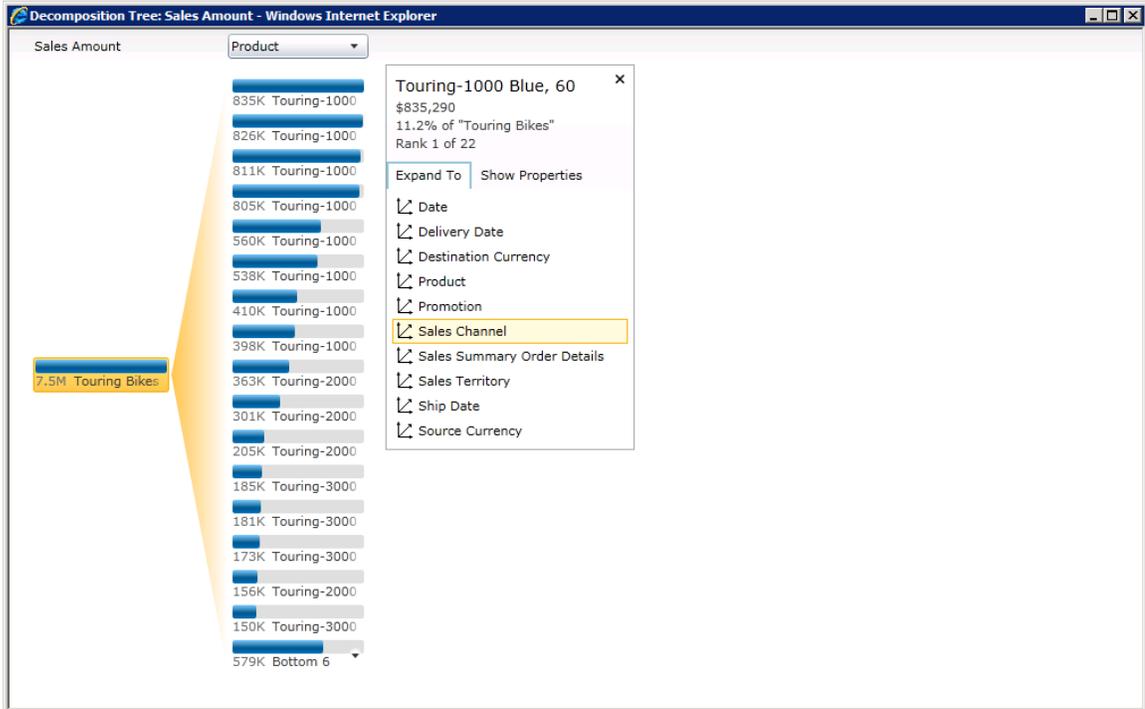
- Click on **Sales Detail Dashboard**. This is an operational view of the business. There are a variety of items here that you can interact with to understand how we are performing, which are the top 5 products, and our most profitable products.



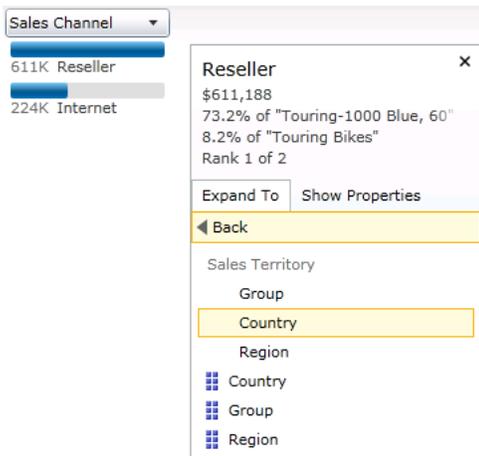
- In the bottom chart (Gross Profit Margin). On the first bar, right click on the light blue bar and select remove. We know that mountain bikes are selling well, but also want to see other items that might be performing so we will remove Mountain Bikes and find that Touring Bike are also moving. Right click again on the blue bar (now for Touring bikes) and select decomposition tree. This allows us to view the data in a unique way by decomposing the data and enabling you to slice and dice the data across any dimension of the business.

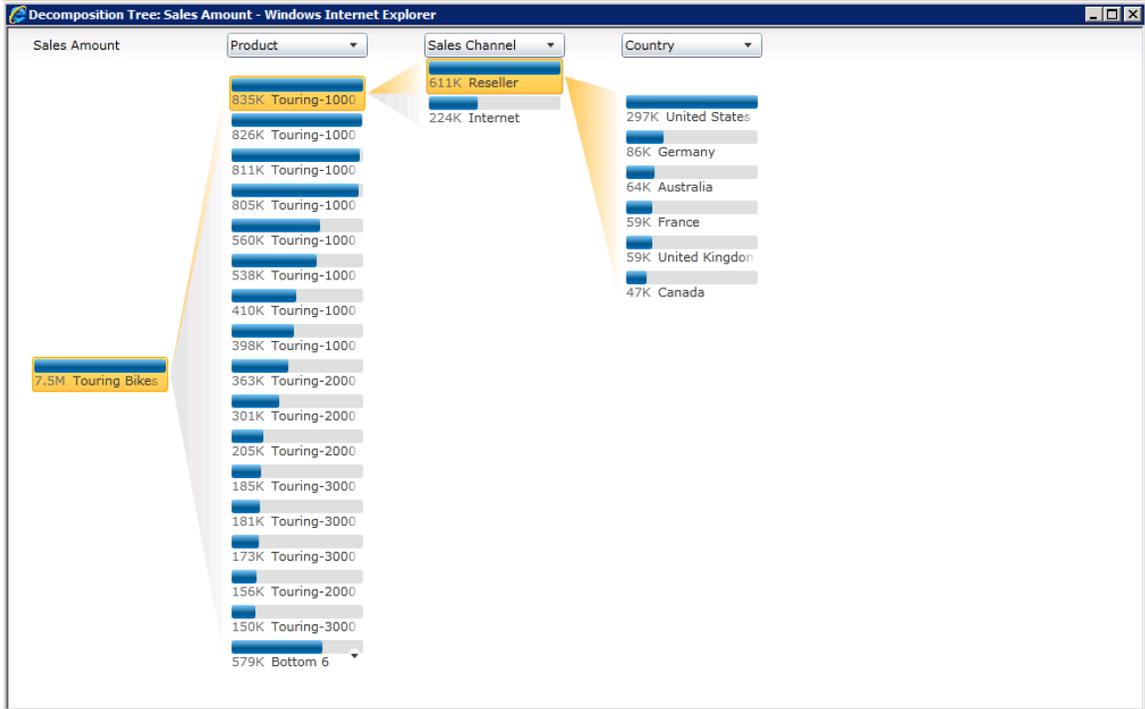


- From the top product item, click on the item (**835K Touring-1000**) and then click on **Sales Channel**.



- Click on **Sales Channel** and then select **Sales Territory** and then **Country**. We are looking at touring bikes sold through our various channels for particular countries.





- Now select the + sign next to one of the items (i.e. 297K United States - if you don't see the + sign, select the item (click) and it will appear to the left of the item). You are now drilling into the country down to each region for the highlighted item.



- Now that you have this path, you can do exactly the same for another product item. Select the next product down by clicking the + sign (again, click on the item and then select the plus sign).



This walkthrough provided a tour of the new business intelligence capabilities in SharePoint 2010. As you have seen in the examples, Erika was able to view and edit an Excel worksheet using a browser, connections to external data can be established via a

graphical user interface, without the need to write code and rich dashboards provided her insight into business data and allowed her to find identify trends to make informed decisions. Erika was able to configure a site for her team that allows them to have a single point of access for all the data they need for their project.

Walkthrough 6: Composites

Now that Erika has configured the document libraries for her sites, she would like to spend some time focusing on the lists that she will use on the site. She has decided that she would like to create a custom contacts list. She knows this can easily be done within SharePoint, however, she isn't pleased with the formatting of the list form. Since she is using SharePoint 2010 she is going to take advantage of the new Composites features and use InfoPath 2010 to customize the list form.

In SharePoint 2010, the term **Composites** refers to the capability to produce composite enterprise solutions using combinations of out-of-box features, without having to custom-build applications involving custom coding and development resources. This will allow Erika to rapidly implement a custom form using InfoPath Designer 2010.

Business Connectivity Services

The first thing that Erika will need to do is to create the contacts List. Once the list has been created she will be able to easily select the option to customize the list form using InfoPath from the Ribbon. Since Erika has all the tools installed on her desktop, she won't need any assistance from the IT department to make the needed customizations.

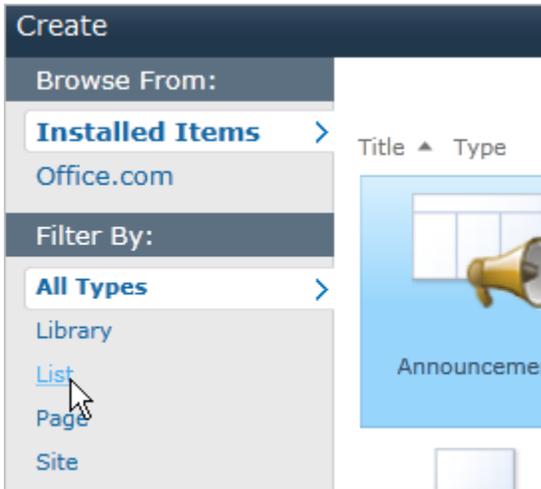
1. Navigate to the home page of the site.
2. Click the **Site Actions** menu and select **View All Site Content**.



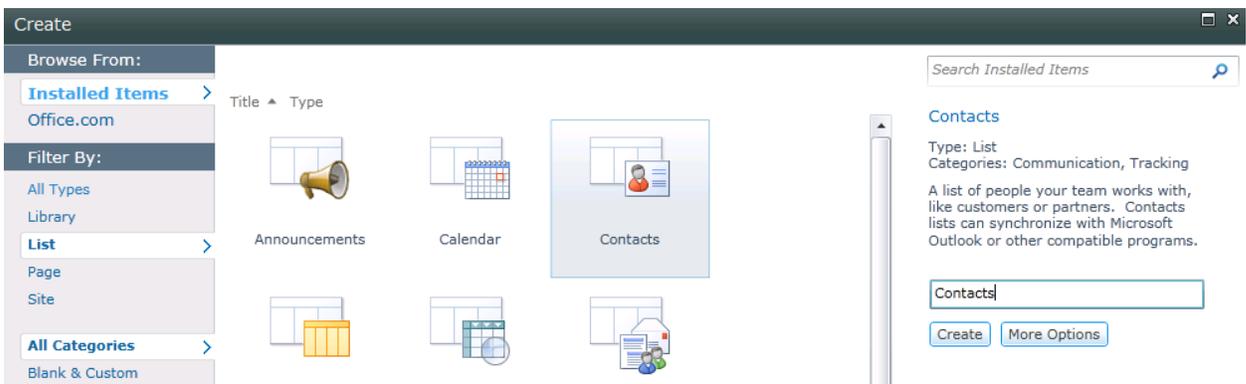
3. Click **Create**.



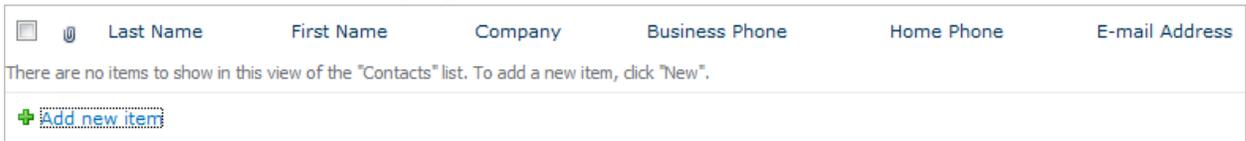
4. In the left side of the Create dialog, click **List** under the Filter By header.



5. Select the **Contacts** template. Type **Contacts** in the Name field and click the **Create** button.

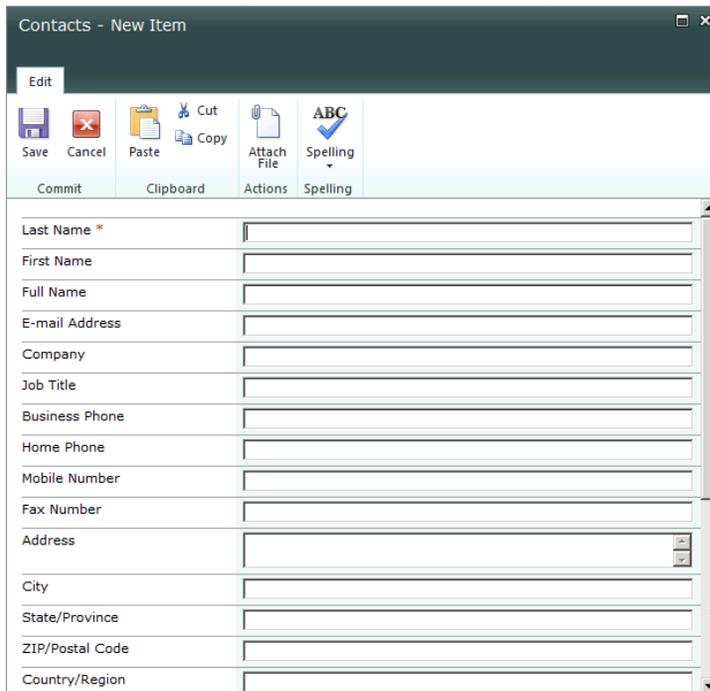


6. Your new **Contacts** list is displayed.



7. Click **Add new item** to preview the form. This is how the form looks out of the box, without customization. Click **Cancel** to close the form. You will be designing a more

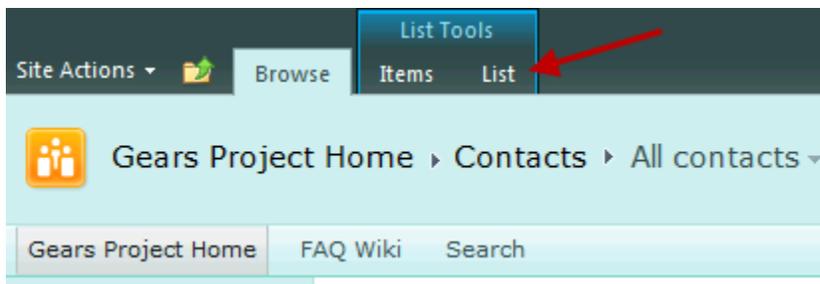
visually appealing form in the following steps.



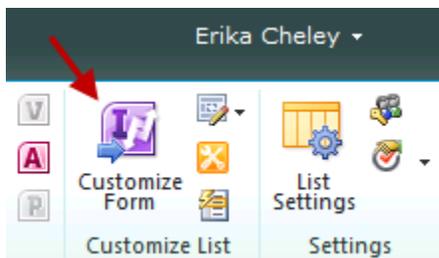
Customizing the List Using InfoPath Forms

Now that the list has been created, Erika will use the options available within the Ribbon to open the form in InfoPath so that it can be customized. Once her changes have been made to the form, she will publish the form from InfoPath back to the SharePoint list.

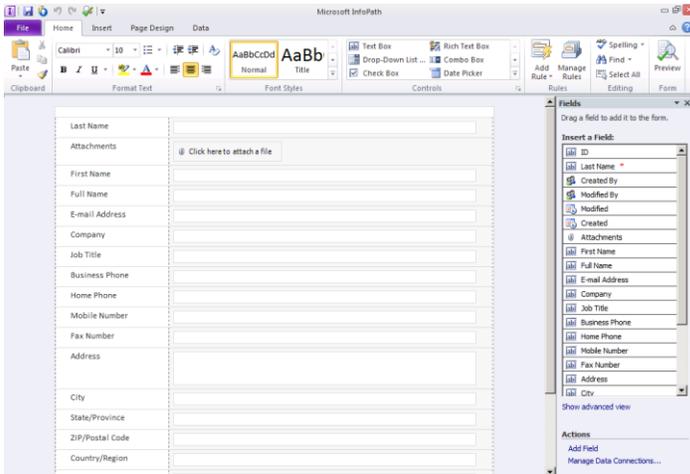
1. On the Ribbon, click the **List** tab.



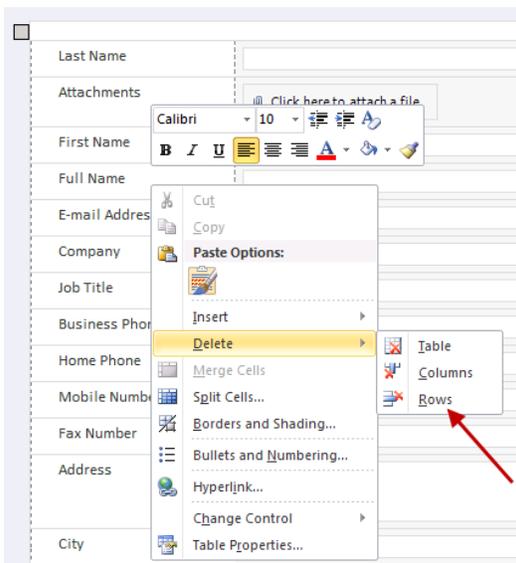
2. Click on the **Customize Form** button.



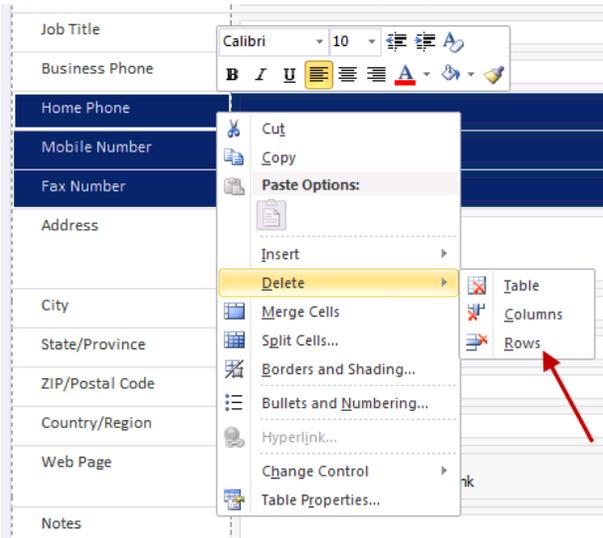
3. InfoPath 2010 will open and display the form in its default view.



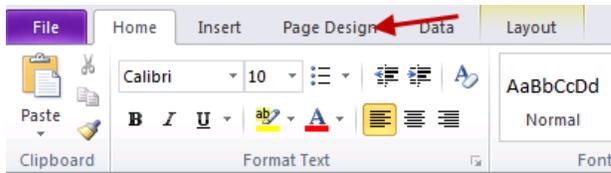
4. Place the cursor in the table cell containing **Full Name**. **Right-click** in the cell and select **Delete > Rows**



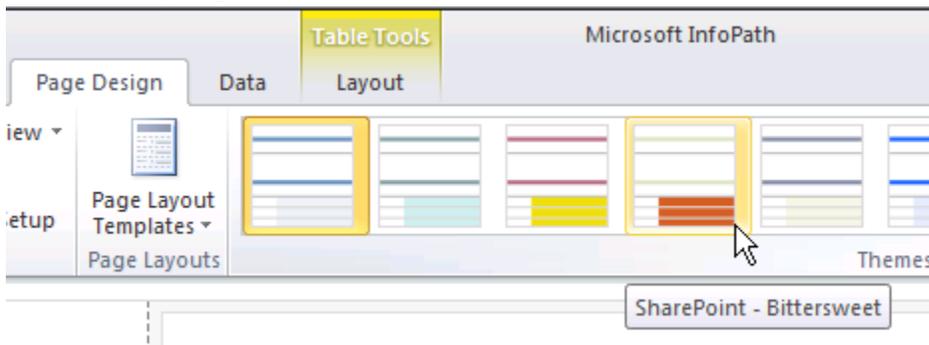
5. Select the rows containing **Home Phone**, **Mobile Number** and **Fax Number**. Then, **right-click** in any of the highlighted cells and select **Delete > Rows**.



6. In the InfoPath Ribbon, click the **Page Design** tab.

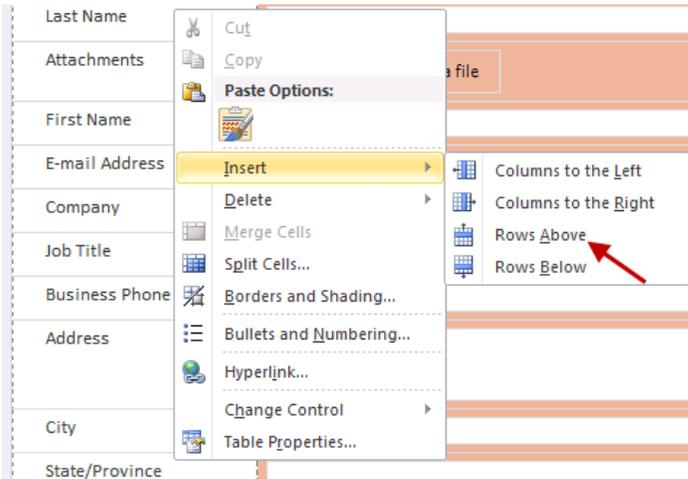


7. In the Themes group, select the **Bittersweet** theme (4th from the left).

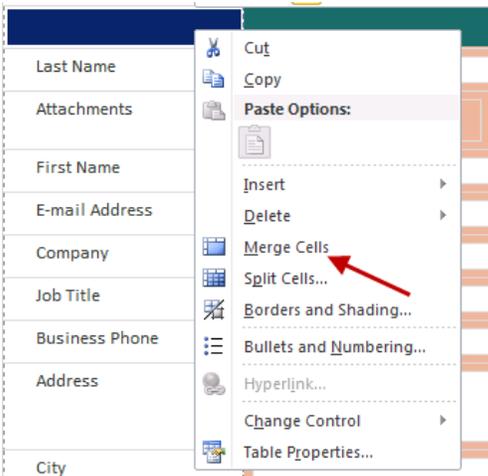


8. Click the **Home** tab in the Ribbon.

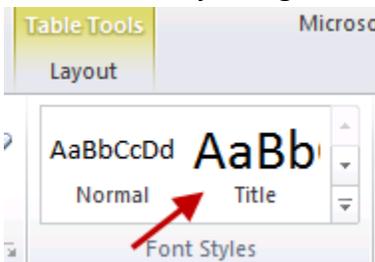
9. Place the cursor in the **Last Name** cell. **Right-click** the cell and select **Insert > Rows Above**.



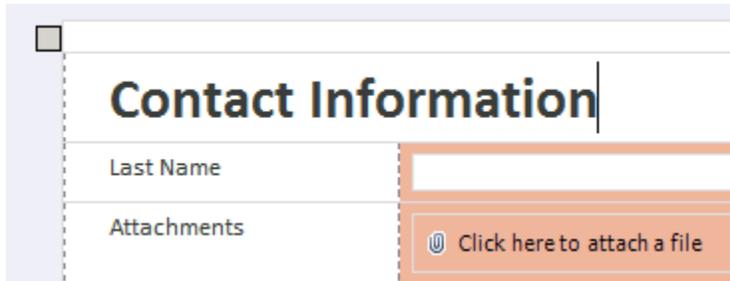
10. With the two new empty cells selected, **right-click** and select **Merge Cells**.



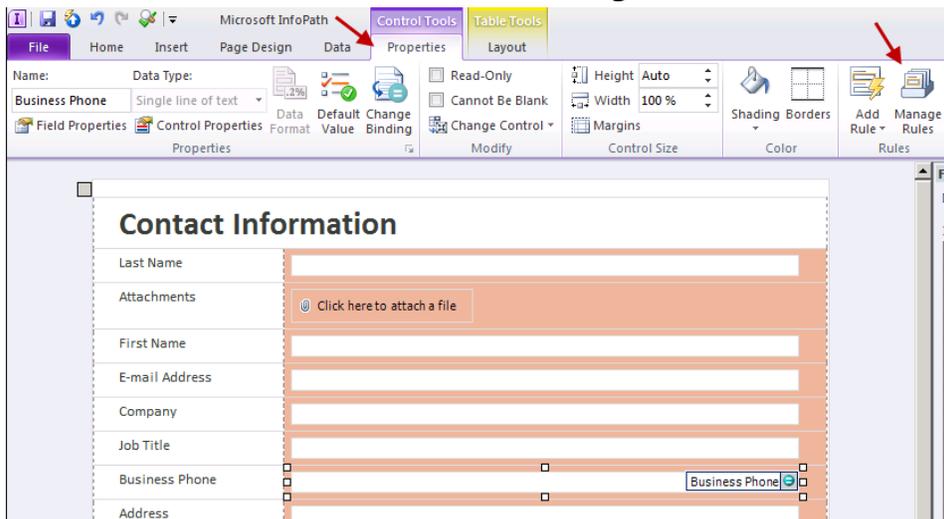
11. With the newly merged cell selected, click the **Title** font style in the Ribbon.



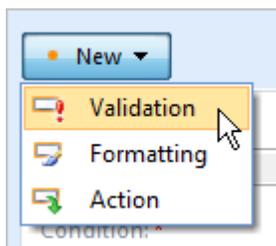
12. In the top row, type **Contact Information**.



13. Select the **Business Phone** field control, and on the Ribbon double check you are in the **Control Tools** header then click **Manage Rules**.



14. The **Rules** pane opens on the right. We will set a rule to validate the number entered into the field as a phone number. In the Rules pane, click **New > Validation**.



15. In the Details for text box, change the default name "Rule 1" to **Phone Number**.
Click the link **None** below Condition: to add a new condition.

Details for:
Phone Number

Condition: *
[None](#)

Rule type:
Validation

16. Set the first condition to the **Business Phone > is not blank** and click the **And >>** button.

Condition

Run the rule when this condition is true:

Business Phone is not blank

And >> Delete

OK Cancel

17. Set the second condition to **Business Phone > does not match pattern > Select a pattern...**

Condition

Run the rule when this condition is true:

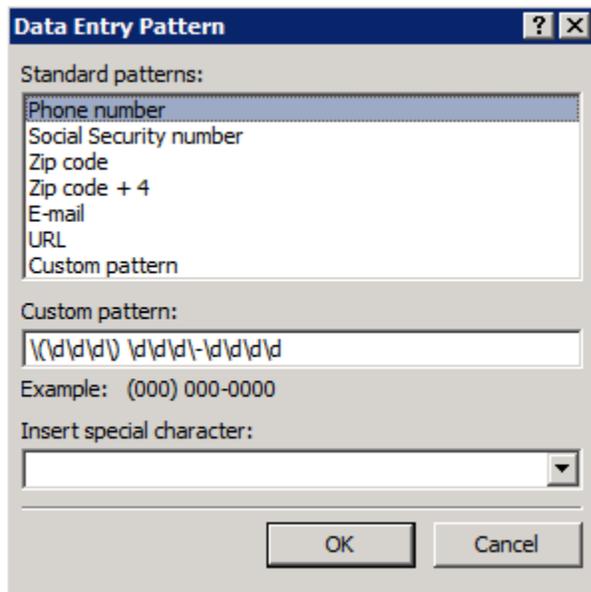
Business Phone is not blank and

Business Phone does not match pattern

Select a pattern... And >> Delete

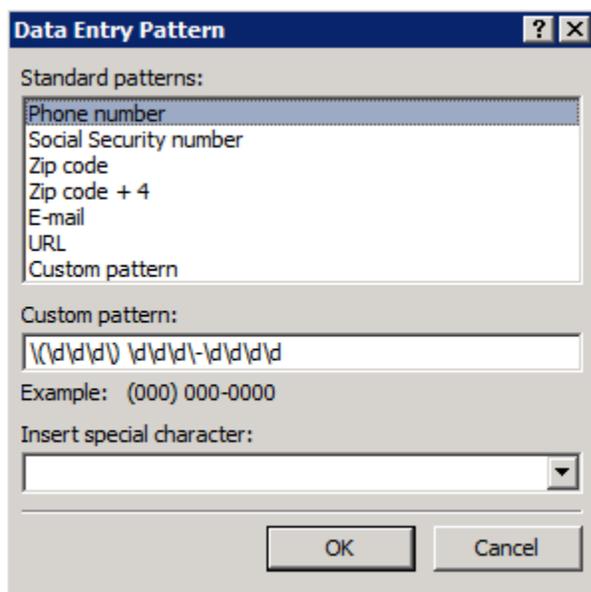
OK Cancel

18. Select **Phone number** from the Standard Patterns list. (Note that the pattern includes a space after the area code) Click **OK**.



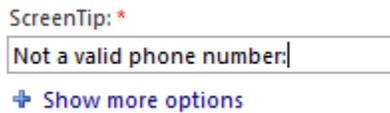
19. To allow for no space after the right parenthesis, create a custom pattern. Click the **And >>** button after the second condition and set the third condition to **Business Phone > does not match pattern > Select a pattern**.

20. With **Phone Number** preselected, place the cursor in the **Custom Pattern** box and delete the space following the right parenthesis. The pattern should now be **\\(\\d\\d\\d\\)\\d\\d\\d\\-\\d\\d\\d\\d**. Click **OK**.



21. Click **OK** to close the Condition dialog.

22. In the **ScreenTip** box in the Rules pane, type **Not a valid phone number.**



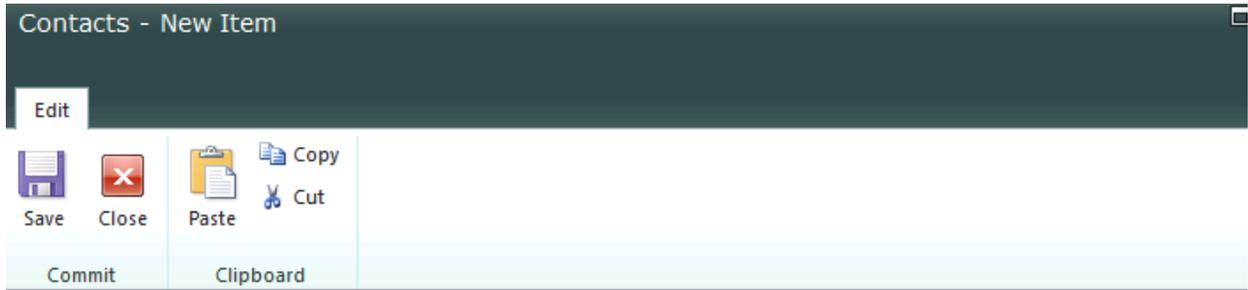
23. Publish the new form by clicking the **Quick Publish** button (🌐) in the InfoPath Quick Access Toolbar.



24. When you receive a message indicating that the form was published successfully, click **OK**.

25. Switch back to the browser and click **Add new item**.

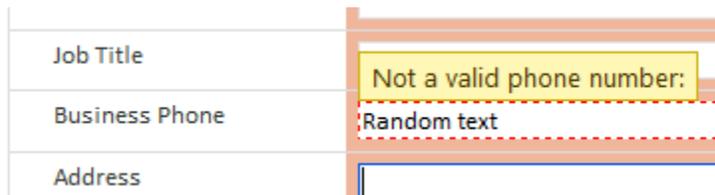
26. You will now see the newly-customized form.



Contact Information	
Last Name	<input type="text"/>
Attachments	Click here to attach a file
First Name	<input type="text"/>
E-mail Address	<input type="text"/>
Company	<input type="text"/>
Job Title	<input type="text"/>
Business Phone	<input type="text"/>
Address	<input type="text"/>
City	<input type="text"/>
State/Province	<input type="text"/>

27. Test the **Business Phone** validation by typing **Random text** in the field. Press the **Tab** key to move to the next field and validate the Business Phone field. A red border will appear around the field indicating there is a problem.

28. Hover the mouse cursor over the Business Phone field to see the ScreenTip.



29. Change the phone number to a valid number that matches one of the patterns you set up in previous steps. When you select a new field to type in, the red border around the incorrectly formatted field will disappear, indicating your entry is valid.

Click **Close** to leave the new item form.

Business Phone	(888)555-1212
Address	

You should experiment with more features available in the InfoPath 2010, such as:

- Adding actions that will set another field's value based on a condition
- Produce a dialog box message based on a condition
- Embedding graphics (corporate logos etc.) into the form
- Using different field controls, such as Check Boxes, Date Pickers, etc.
- Using data from other locations (such as SharePoint Lists) as input to form fields.

In this walkthrough we have covered just some of the features available within InfoPath 2010 that can be utilized in building composite solutions. The ability to design custom interfaces with an intuitive tool such as InfoPath Designer 2010 extends the ability of power users to create their own composite SharePoint solutions while avoiding the need for custom development work. These new features provided a way for Erika to easily create custom solutions for her project team without having to involve developers and/or additional resources.

Walkthrough 7: Search

Enterprise search capabilities are often one of the most significant areas of Return on Investment (ROI) for companies using SharePoint. FAST Search is a high-end enterprise search engine delivered through SharePoint that enables users to quickly create a visual search experience that takes into account the context of diverse groups of users. For organizations, using FAST Search means that project managers could perform the same search as a sales associate, but because each group uses and views information differently they would see different results. These types of changes can be made quickly through the SharePoint user interface.

Refining Search Results with Filtering

Erika remembers seeing a PowerPoint presentation a few months ago that contained the total number of different gears the company makes. She thinks this information will be useful to her team, but she isn't sure where it's stored in SharePoint. She heads to the FAST Search Center since she knows she will be able to quickly locate the document using the advanced search features.

1. Navigate to the home page of the site. In the top navigation, click **Search** to open the FAST Search Center.
2. Type **Gears** in the search box and press **enter**.



3. Look through the results. Notice the image at the top of the page, along with a **star** next to the word **Gears**, followed by a brief description. This is a **visual best bet** that

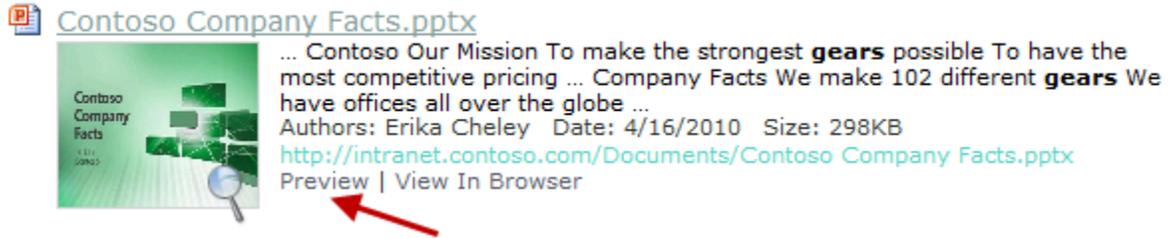
was predefined by the search administrator to aid users that are searching for gears.

The screenshot shows a SharePoint search results page. At the top, there are tabs for 'All Sites' and 'People'. A search box contains the text 'Gears'. To the right of the search box are links for 'Preferences' and 'Advanced'. Below the search box, the page is divided into several sections. On the left is a 'Refinement Panel' with sections for 'Result Type', 'Site', 'Author', and 'Modified Date'. The 'Result Type' section is expanded, showing options like 'Web Page (50)', 'Microsoft Word (10)', 'Microsoft Powe... (8)', and 'Microsoft Excel (4)'. The 'Site' section shows 'intranet.conto... (82)'. The 'Author' section shows 'System Account (41)', 'Erika Cheley (29)', 'Tad Orman (10)', and 'Tim Robichaux (3)'. The 'Modified Date' section shows 'Past 24 Hours (42)' and 'Past Week (42)'. The main content area shows '1-10 of 84 results'. The first result is a star icon followed by the title 'Gears' and a description: 'Gears are the heart and sole of Contoso. We have every type from big to small. They are used by our customers in projects around the world.' Below this is a 'Gear Project Wiki' link. The second result is a star icon followed by the title 'Gears Project Home' and a description: 'Gears Project Home Add a new image, change this welcome ... a site icon Customize the Quick Launch Gears Project Home Add a new image, change this welcome ...'. The third result is a star icon followed by the title 'Gears Marketing Project Status' and a description: 'Project Status Gears Marketing Tad Orman Status Summary Is project on track for delivery as expected? What is final date for delivery ...'. To the right of the search results is a 'People Matches' section showing a profile for 'Tad Orman Senior Engineer Engineering' with a 'View more people >' link.

4. New to the Search experience in SharePoint 2010 is the refinement panel in the Quick Launch area, which can be used to filter and drill down on search results. Since Erika knows she is looking for a PowerPoint document, click **Microsoft Powe...** to refine the results.

The screenshot shows the 'FAST Search Center' search results page. The top navigation bar includes 'FAST Search Center' and 'Search Results'. Below this are tabs for 'All Sites' and 'People'. A search box contains the text 'Gears'. The 'Refinement Panel' is visible on the left, with the 'Result Type' section expanded. The 'Result Type' section shows options like 'Web Page (50)', 'Microsoft Word (10)', 'Microsoft Powe... (8)', and 'Microsoft Excel (4)'. The main content area shows '1-10 of 84 results'. The first result is a star icon followed by the title 'Gears' and a description: 'Gears are the heart and sole of Contoso. We have every type from big to small. They are used by our customers in projects around the world.' Below this is a 'Gear Project Wiki' link. The second result is a star icon followed by the title 'Gears Project Home' and a description: 'Gears Project Home Add a new image, change this welcome ... a site icon Customize the Quick Launch Gears Project Home Add a new image, change this welcome ...'. The third result is a star icon followed by the title 'Gears Marketing Project Status' and a description: 'Project Status Gears Marketing Tad Orman Status Summary Is project on track for delivery as expected? What is final date for delivery ...'. To the right of the search results is a 'People Matches' section showing a profile for 'Tad Orman Senior Engineer Engineering' with a 'View more people >' link.

5. Scroll through the results and find Contoso Company Facts.pptx. Below the search result, click the **Preview** link.



6. Using the preview feature, **scroll** through the slides. Notice that “We make 102 different gears” is stated in the third slide. You were able to view this information without even opening the presentation.



Advanced Searching in SharePoint 2010

Erika would now like to find any documents that have information on both Great White Gears and Vulcan Gears. Her first challenge is figuring out how to spell “Vulcan”. Luckily, SharePoint 2010 has the capability to perform advanced searches, such as wildcard and Boolean.

1. In the search box, type **Vu*** and press **Enter**. Notice that all the search results starting with “Vu” are displayed, including “Vulcan.”

The screenshot shows a search interface with the following elements:

- Search Bar:** Contains the text "vu*" and a search icon. To the right are links for "Preferences" and "Advanced".
- Filters:** On the left, there are sections for "Result Type", "Site", "Author", and "Modified Date", each with a list of options and counts.
- Results:**
 - 1-9 of 9 results** are shown, sorted by "Relevance".
 - Result 1:** "Gears Sales History" (Excel file). Description: "... Product Name Stock Level Cost Trend In Stock Big Gear Floating Gear Tiny Gear Plastic Gear **Vulcan** Gear Great White Gear Green Gear Flat Gear Delicate Gear Steel Gear Garden Gear Red Gear ...". Authors: Erika Cheley. Date: 4/16/2010. Size: 60KB. URL: <http://intranet.contoso.com/Shared Documents/Gears Sales History.xlsx>. View In Browser.
 - Result 2:** "Super Secret Space Gears.docx" (Word document). Description: "**Vulcan** gears On the Insert tab, the galleries include items that are designed to coordinate with the overall look of your document ...". Authors: Erika Cheley. Date: 4/16/2010. Size: 19KB. URL: <http://intranet.contoso.com/Documents/Super Secret Space Gears.docx>. View In Browser.
 - Result 3:** "New Gears.docx" (Word document). Description: "This document contains a list of upcoming gears. Alpha Gear Box Gear Car Gear Great White Gear **Vulcan** Gear". Authors: Erika Cheley. Date: 4/16/2010. Size: 18KB. URL: <http://intranet.contoso.com/Documents/New Gears.docx>. View In Browser.

2. In the search box, type **Vulcan AND "Great White"** and press **Enter**. This performs a search for documents that contain both of the terms “Vulcan” and “Great White.” By putting quotation marks around Great White, it is treated as a single term instead of the two separate words, “great” and “white.”

The screenshot shows a search interface with the following elements:

- Search Bar:** Contains the text "Vulcan AND \"Great White\"" and a search icon. To the right are links for "Preferences" and "Advanced".
- Results:**
 - 1-2 of 2 results** are shown, sorted by "Relevance".
 - Result 1:** "New Gears.docx" (Word document). Description: "This document contains a list of upcoming gears. Alpha Gear Box Gear Car Gear **Great White** Gear **Vulcan** Gear". Authors: Erika Cheley. Date: 4/16/2010. Size: 18KB. URL: <http://intranet.contoso.com/Documents/New Gears.docx>. View In Browser.
 - Result 2:** "Gears Sales History" (Excel file). Description: "... Stock Level Cost Trend In Stock Big Gear Floating Gear Tiny Gear Plastic Gear **Vulcan** Gear **Great White** Gear Green Gear Flat Gear Delicate Gear Steel Gear Garden Gear Red Gear ...". Authors: Erika Cheley. Date: 4/16/2010. Size: 60KB. URL: <http://intranet.contoso.com/Shared Documents/Gears Sales History.xlsx>. View In Browser.

3. Notice that documents containing both of these terms are displayed in the results.

This walkthrough has shown just a brief summary of the functionality available when FAST Search is incorporated into your SharePoint environment. We have covered some of the different features such as Keywords, Best Bets, search refinement, wildcard, and Boolean searches. Erika was able to use these features to quickly find information and documents for her project team.

Conclusion

Now that you have completed all of these walkthroughs, you have seen many of the new, rich features included in SharePoint 2010. You have seen how easily a site can be created and customized for both style and content, as well as how easily content can be incorporated from other line-of-business systems. Many tasks that would have traditionally required assistance from IT and taken extended periods of time to implement can now be created in a fraction of the time with SharePoint 2010. These walkthroughs have shown just how easy it can be for business users, empowered with the right tools, to build rich, dynamic business solutions. But this document is just a sampling of the new features available within this release. To keep up to date on all the new features within SharePoint 2010, you can visit the Microsoft SharePoint 2010 web site at <http://sharepoint2010.microsoft.com>. The site contains the most up to date resources to help you learn about all the new features SharePoint 2010 has to offer.

Learning More

To learn more about SharePoint 2010, see the following resources:

- [Microsoft SharePoint 2010](http://www.microsoft.com/sharepoint) (<http://www.microsoft.com/sharepoint>)
- [SharePoint Server 2010 Evaluation Guide for Technical and Business Decision Makers](http://go.microsoft.com/?linkid=9727161) (<http://go.microsoft.com/?linkid=9727161>)
- [Microsoft SharePoint Server 2010 Evaluation Guide For IT Professionals](http://go.microsoft.com/?linkid=9727162) (<http://go.microsoft.com/?linkid=9727162>)
- [Microsoft SharePoint 2010 Professional Developer's Evaluation Guide](http://go.microsoft.com/?linkid=9727163) (<http://go.microsoft.com/?linkid=9727163>)

Inteligência estratégica em instituições de ensino superior

Alam de Oliveira Casartelli

Doutor em Comunicação Social. Professor da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS

Alzino César de M. Rodrigues

Doutor em Administração. Professor da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da PUCRS

Hélio Radke Bittencourt

Doutorando em Geografia. Professor da Faculdade de Matemática da PUCRS

Vicente Garibotti

Bacharel em Administração pela PUCRS

Este artigo examina a adoção de práticas de Inteligência Estratégica (IE) em Instituições de Ensino Superior (IES), por meio da análise das informações mais utilizadas no apoio às decisões de gestão e da identificação de recursos e elementos relevantes para a melhoria da gestão da informação. O trabalho foi baseado em uma pesquisa desenvolvida junto a gestores de uma IES privada. Os resultados destacam a importância de trabalhar a cultura da IES na gestão de informações no sentido de uma maior eficácia no trabalho de IE, bem como a importância da gestão por indicadores para contribuir no aprimoramento desse processo.

Palavras-chave: *Inteligência Estratégica; Gestão Estratégica; Tecnologia da Informação; Ensino Superior.*

Strategic intelligence in higher education

This paper examines the adoption of practices of strategic intelligence in institutions of higher education through the

analysis of key information that support management decisions and identification of relevant resources to improve information management. The work was based on a research developed with managers of a private higher education institution. The results of the exploratory study point out the importance of dealing with the culture of information management in institutions of higher education as to improve Strategic Intelligence work and also reinforces the importance of management through indicators for improvement of this process

Keywords: Strategic Intelligence; Strategic Management; Information Technology; Institutions of Higher Education.

Recebido em 19.10.2009 Aceito em 30.06.2010

1 Introdução

O acentuado crescimento no número de instituições de ensino superior (IES) privadas tem sido uma característica marcante no cenário do ensino superior brasileiro desde o final dos anos 90. De 1999 a 2007, o número de IES particulares experimentou um aumento de mais de 200%, contra 30% de IES públicas e 16% de IES comunitárias, confessionais e filantrópicas (FIG. 1).

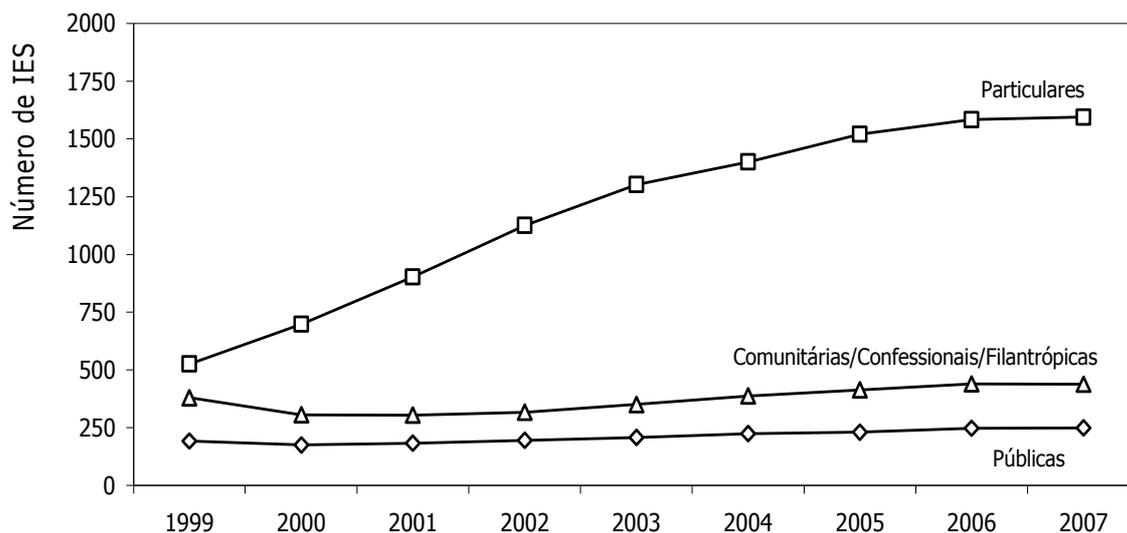


FIGURA 1 – Número de IES por natureza administrativa
Fonte: INEP (1999-2007).

Essa constatação, aliada ao aumento nos níveis de ociosidade (conceito que traduz o número de vagas oferecidas e não preenchidas) em grande número de cursos de graduação, aponta para a necessidade de

práticas mais efetivas de gestão no ensino superior privado, levando as IES a empreenderem ações e recursos para reforçar a captação de novos alunos e a buscarem diferenciar-se da concorrência. Ações baseadas em fortes campanhas de marketing e de comunicação, com investimentos em diferentes tipos de mídias, bem como decisões de redução nos valores das mensalidades, orientadas às classes sociais D e E, têm sido cada vez mais presentes no setor do ensino superior (BRAGA; PEIXOTO; BOGUTCHI, 2001; MARTINS, 2008). Muitas são as reflexões sobre o posicionamento estratégico adotado pelas IES e sobre a qualificação do ensino superior como um todo, nesse contexto. Como consequência, as IES precisam tomar decisões que favoreçam a obtenção de melhores resultados e adotar práticas mais eficazes de gestão. Uma dessas práticas, ainda que de pouco uso no setor do ensino superior, é a Inteligência Estratégica (IE). A IE é essencial para as organizações já que, por meio do estudo de cenários e de análises de mercado, podem ser mais bem concebidas e implantadas ações que venham a assegurar os resultados pretendidos e a consecução dos objetivos traçados. Compreender as práticas de IE e sua importância para as organizações passa a ser condição fundamental para sua adoção.

Contribuindo para essa compreensão, o presente artigo orienta-se pelos seguintes objetivos: (a) analisar práticas de Inteligência Estratégica adotadas por IES; (b) identificar quais informações de apoio à decisão são mais utilizadas na gestão das IES; e (c) identificar recursos e elementos utilizados no processo de gestão da informação.

Para atingir tais objetivos, foi realizada uma pesquisa junto a 46 gestores de uma grande universidade privada gaúcha, desenvolvida em duas etapas. A primeira delas constituiu-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, baseada em entrevistas de profundidade. A segunda etapa consistiu de uma pesquisa descritiva. Os resultados de cada fase são apresentados, analisados e discutidos neste artigo.

As seções subsequentes apresentam aspectos conceituais de Inteligência Estratégica, elementos da construção metodológica, a análise e a discussão dos resultados e, por fim, as conclusões do estudo.

2 Inteligência Estratégica

A Inteligência Estratégica (IE) está associada ao processo de análise de informações para construção de cenários macroambientais que impactam, de modo amplo, na gestão estratégica das organizações. Embora seja um conceito menos difundido que o de Inteligência Competitiva (IC), a IE mostra-se mais adequada a apoiar modelos de gestão no ensino superior, visto que a IC está mais direcionada às análises de informações de caráter mercadológico (FULD, 2007). O principal objetivo da IE é o de oferecer um suporte de informações para a adequada formulação e implementação de estratégias, utilizando, de forma mais eficaz, os recursos da organização e aprimorando o processo decisório (JANISSEK-MUNIZ; LESCA; FREITAS, 2006).

A adoção de práticas de IE caracteriza a orientação da gestão de algumas organizações. A compreensão de tais práticas implica na abordagem de temas como: a) planejamento e gestão estratégica, já que as práticas de IE apoiam esses processos nas organizações; b) o conceito de Inteligência Competitiva (IC); c) a utilização de sistemas de informação; e d) o processo de tomada de decisões. A qualificação desses processos está no centro da prática de IE nas organizações e são discutidos a seguir.

O planejamento estratégico exerce papel essencial na gestão organizacional, centrado primariamente na identificação de fatores competitivos de mercado e de potencial interno, com vistas a atingir objetivos e implementar planos de ação que possam vir a gerar vantagem competitiva sustentável para a organização.

Para Oliveira (2001), o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite aos gestores estabelecer objetivos a serem alcançados por meio de todas as estruturas da organização, tendo em vista sua integração ao seu ambiente e a obtenção de alto nível de qualidade em seu desempenho. Trata-se de um processo desenvolvido em etapas, que se inicia com o diagnóstico do posicionamento estratégico da organização em relação ao mercado, procurando (a) analisar o momento atual e identificar tendências internas e externas; (b) avaliar seu impacto para a organização; e (c) definir objetivos, metas e planos de ação. A fase seguinte é a da efetiva implementação, quando o que foi definido nos planos passa a ser executado.

O planejamento estratégico envolve a análise das atividades no macro e micro ambientes das organizações, a fim de apoiar o processo de tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias. O desenvolvimento e a execução do plano são de responsabilidade dos executivos da organização, após sua aprovação e validação por parte da administração superior. Segundo Fischmann e Almeida (1990), o planejamento estratégico é um método que se inicia pela análise do ambiente de uma organização, criando a consciência de oportunidades e de ameaças, de seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, por meio dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir.

As estratégias de mercado auxiliam as organizações a desenvolverem ações que beneficiem sua tomada de decisão e, por consequência, também são importantes aliadas da IE. Oliveira (2001) define a estratégia de mercado como uma ação estruturada e desenvolvida pela organização para alcançar, de forma adequada e preferencialmente diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, buscando o melhor posicionamento da empresa em seu ambiente. Seguindo lógica similar, Bateman e Snell (1998) sustentam que a estratégia de mercado identifica o conjunto de negócios, mercados ou setores em que a organização compete e a distribuição de recursos entre esses negócios.

O planejamento estratégico e as estratégias de mercado, portanto, são baseados fortemente em análises de micro e macro ambientes e em diagnósticos internos, bem como na definição de cenários prospectivos de mercado. A prática de IE, por seu lado, auxilia nas análises e reflexões sobre as conjunturas e mudanças do ambiente que envolve as organizações. Tais análises e reflexões são a base de uma postura de gestão estratégica, orientada a antecipar-se às mudanças, ao invés de reagir a elas.

Diferindo do processo tradicional de planejamento estratégico, a gestão estratégica permite à organização adaptar sua maneira de ser, entendendo, aproveitando e antecipando as transformações em seu ambiente. Em oposição ao processo tradicional, a moderna gestão estratégica é uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, conduzida e suportada pelos gestores da organização, a fim de avaliar a situação, elaborar um projeto e acompanhar e gerenciar os passos de implementação (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). As principais dificuldades de implementação das mudanças estratégicas não dizem respeito à qualidade do plano em si, mas à forma pela qual se conduz o processo de pensar e renovar a organização e à maneira de implementar e acompanhar a execução.

Gestão estratégica é, portanto, um conceito muito mais amplo que o de planejamento estratégico. Engloba avaliações de diagnósticos, estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para a condução e acompanhamento das etapas de sua implantação (COSTA, 2002). A gestão estratégica trata-se, de fato, de um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da organização, envolvendo e comprometendo todos os gestores e colaboradores.

Por meio da contínua adequação da estratégia, da capacitação e da estrutura a gestão estratégica possibilita à organização enfrentar e antecipar-se às mudanças observadas ou previsíveis em seu ambiente externo, procurando assegurar seu crescimento, continuidade e sobrevivência.

Essencial à gestão estratégica é o processo de IE, baseado na coleta, no tratamento e no uso da informação para apoiar as decisões que impactam no ambiente interno e no desempenho das organizações. Ao examinar esse aspecto, Alcará *et al.* (2009) apresentam uma discussão bastante completa sobre o compartilhamento da informação e do conhecimento no ambiente de pesquisa e desenvolvimento. Esses autores classificam esse processo como fonte de obtenção de vantagens competitivas.

Igualmente importante para compreensão da IE é o conceito de Inteligência Competitiva (IC). De acordo com a SCIP (2005), a IC é um

processo sistemático e ético para reunir, analisar e administrar informações que podem afetar planos, decisões e operações de uma empresa. Prado (2007) concorda também com essa ideia, pois encara a IC como um processo sistêmico resultante da coleta, avaliação, análise e interpretação de dados e informações disponíveis no ambiente interno e externo, que possuam uma conexão com as características de uma determinada organização ou de áreas que subsidiam a tomada de decisão. Ou seja, a principal função da IC é apoiar a decisão gerencial.

Segundo Fuld (2007), a IC permite ao gestor visualizar as alterações do mercado, os avanços dos concorrentes e compreender a estratégia proposta, com a finalidade de definir ações antecipadas com esse conhecimento. Se o conceito de IC remete a um agir estratégico com foco no ambiente de negócios, mercado e concorrência, o conceito de IE, conforme visto anteriormente, surge na literatura para demarcar um campo de integração entre a IC e Gestão Estratégica.

Os processos de IE devem ser apoiados por sistemas de informação (SI) que facilitem a coleta, a análise e a disseminação dos dados e informações pela organização. De acordo com Freitas *et al.* (1997), sistemas de informação são mecanismos com a função de coletar, armazenar e distribuir informações para apoiar funções gerenciais e operacionais das organizações, que precisam estar totalmente inteiradas sobre seu ambiente. A busca de conhecimento sobre clientes, fornecedores, colaboradores, legislações e concorrentes é prática essencial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo como o atual.

Na visão de Laudon (1999), um sistema de informações pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, processar, armazenar, recuperar e distribuir informações com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas. A utilização de sistemas de informação é, portanto, fundamental na análise, organização e disseminação das informações que irão apoiar o processo de tomada de decisão nas organizações.

A tomada de decisão organizacional pode ser vista como o fechamento de todo esse ciclo. Após os esforços de coleta, tratamento e organização de informações gerenciais com o apoio de sistemas, por meio de um processo de IE, os gestores dispõem de subsídios para escolher a melhor orientação estratégica para sua organização. De acordo com Vaitsman (2001), a tomada de decisão apoia-se nas informações disponíveis sobre um dado problema, de forma a propiciar ao decisor um razoável número de alternativas, dentre as quais deverá ser escolhida uma como a melhor ou a mais favorável. A tomada de decisão nada mais é, portanto, do que uma seleção entre alternativas de escolha com base em informações gerenciais (REZENDE; ABREU, 2003). Para a execução de uma tomada de decisão eficaz é preciso que sejam disponibilizadas informações adequadas e oportunas que possuam total relevância para o processo.

Portanto, independentemente do nível organizacional, o uso inteligente da informação é fundamental para a tomada de decisão qualificada, visando formular estratégias empresariais e reforçar a capacidade de competir em um ambiente de constantes mudanças. Nesse sentido, deve-se destacar que, seja no caso de IE ou de IC, a inteligência deriva de uma cultura empresarial proativa. Fuld (2007) ressalta que o trabalho de inteligência é de responsabilidade e oportunidade de todo gestor, devendo estar presente nas suas ações.

3 Método

Os resultados apresentados e discutidos neste estudo foram obtidos a partir de uma pesquisa de campo tipo *survey* realizada no segundo semestre de 2008, dividida em duas etapas. Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo, tendo por objetivo levantar subsídios para a construção de um instrumento de coleta de dados composto unicamente por questões fechadas. Após a definição do instrumento, procedeu-se a etapa quantitativa por meio de sua aplicação junto a gestores de uma IES privada da Região Sul do país. O QUADRO 1 apresenta as etapas do estudo acompanhadas de uma breve descrição.

QUADRO 1 Etapas do estudo

Etapa	Respondentes	Instrumento	Foco
Qualitativa	Diretores de faculdades	Roteiro semi-estruturado	Subsídios para construção de questionário
Quantitativa	Diretores de faculdades Coordenadores de curso	Questionário estruturado	Atingir os objetivos apresentados na seção 1.

Fonte: Elaborado pelos autores (2009).

A etapa qualitativa baseou-se na aplicação de um roteiro semi-estruturado visando identificar quais informações representavam o processo de IE na universidade. Foram realizadas oito entrevistas de profundidade com diretores de faculdade da IES investigada, previamente agendadas e sempre conduzidas pelos autores da pesquisa. Nessa etapa, o processo de amostragem caracterizou-se por ser não-probabilístico por julgamento, sendo que o critério fundamental adotado para a seleção dos entrevistados considerou o exercício de cargo de Direção de faculdade. Posteriormente, os resultados dessas entrevistas serviram de subsídio para a elaboração do questionário utilizado na etapa quantitativa.

A primeira versão do questionário da etapa quantitativa era composta por questões de escolha múltipla. Após a realização de um pré-teste com coordenadores de curso, a versão final do instrumento foi refinada, com ajustes semânticos e de *layout*, e enviada para 90 gestores da IES. Um total de 46 questionários (51%) retornou dentro do prazo estabelecido, contemplando todas as áreas do conhecimento da IES (humanas, exatas, biológicas e tecnológicas), sugerindo a representatividade da amostra.

Nessa etapa quantitativa o procedimento adotado para a coleta de dados foi o de autopreenchimento por parte dos respondentes. Os dados foram organizados em planilha Excel e analisados por meio de técnicas de estatística descritiva, com o apoio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 11.5.

4 Análise e discussão dos resultados

As análises foram realizadas individualmente por questão e os resultados são apresentados a seguir. A primeira questão solicitava aos respondentes que indicassem quais os três principais elementos de gestão da informação são utilizados para a tomada de decisões em sua faculdade (TAB. 1).

TABELA 1 Principais elementos de gestão da informação para tomada de decisões

Itens	%
Bancos de dados da instituição	73,9
Cruzamentos de informações internas	58,7
Fonte de dados externa	37,0
Relatórios estatísticos organizados por áreas de apoio	37,0
Intuição (sensibilidade)	28,3
Relatórios qualitativos organizados por áreas de apoio	26,1
Sistemas específicos de Informações Gerenciais	23,9

Nota: Questão de múltipla resposta. Base: 46 gestores.

Fonte: Elaborado pelos autores (2008).

Identificou-se uma grande heterogeneidade nas respostas a essa questão. Apenas dois itens foram assinalados pela maioria dos respondentes, sugerindo a não existência de uma uniformidade na utilização de recursos de gestão da informação. Os resultados da TAB. 1 revelam que fontes internas de informação têm maior preferência dos respondentes em relação às fontes externas. O segundo maior percentual de respostas pode ser justificado pelo fato de que os gestores realizam cruzamentos de dados oriundos de diferentes sistemas institucionais com o objetivo de identificar o perfil do aluno atual ou do aluno potencial.

Na segunda questão do questionário, os respondentes deveriam apontar cinco tipos de informação consideradas importantes no processo de tomada de decisões gerenciais. A TAB. 2 apresenta a frequência de respostas de cada um dos onze itens que compunham a lista de alternativas.

TABELA 2 Informações mais importantes para a tomada de decisões gerenciais

Itens	%
Informações sobre os atuais e potenciais alunos	78,3
Informações sobre legislações do ensino superior e de órgãos governamentais	60,9
Informações de cenários futuros	58,7
Informações sobre a qualidade dos docentes, corpo técnico-administrativo e do curso	58,7
Informações de indicadores de desempenho	45,7
Informações de potencial de mercado	43,5
Informações da concorrência	37,0
Informações sobre fontes de recursos	34,8
Informações sobre novas tecnologias	32,6
Informações de planejamento/marketing	28,3
Informações econômicas/financeiras (custos/rentabilidade).	21,7

Nota: Questão de múltipla resposta. Base: 46 gestores

Fonte: Elaborado pelos autores (2008).

A alternativa com percentual de resposta mais elevado está relacionada à busca de informações sobre alunos atuais e potenciais. Esse resultado mostra-se em sintonia com aqueles da TAB. 1, onde a busca de informação em bancos de dados da instituição está em primeiro lugar. Para os gestores obterem tais informações é necessário acessar os bancos de dados institucionais.

Informações sobre legislações do ensino superior e de órgãos governamentais, disponibilizadas, sobretudo, nos *sites* do Ministério da Educação (MEC) e do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), constituem a segunda fonte de informação mais importante por parte dos gestores. Um resultado que não chega a surpreender porque, em geral, gestores de cursos de ensino superior estão permanentemente sujeitos a cobranças em relação ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), mais especificamente, ao Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE). A grande repercussão gerada na mídia, acerca dos conceitos

derivados do ENADE (RISTOFF; GIOLO, 2006; BITTENCOURT *et al.*, 2008), pode ser explicada pela motivação dos gestores entrevistados para realizar pesquisas periódicas em *sites*, por exemplo, como o do INEP.

O fato de mais da metade dos gestores buscarem informações sobre cenários futuros revela certa preocupação estratégica com a coleta de informações e meios para assegurar a sustentabilidade e a sobrevivência dos cursos, como foi citado em uma das entrevistas de profundidade realizada com diretores de faculdades. Além de cenários futuros, outra informação considerada importante, com igual percentual de respondentes, é o conhecimento do corpo docente, técnico-administrativo e do curso para a tomada de decisões.

A preocupação com orçamento e indicadores de desempenho aparece a seguir, com menos da metade de respostas. Tal situação pode sugerir a necessidade de se trabalhar, nas faculdades, o desenvolvimento de uma cultura de gestão por indicadores.

Dados sobre potencial de mercado e concorrência apresentam percentuais próximos de 40% das respostas, repetindo a tendência identificada na TAB. 1, que sugere que os gestores voltam-se mais para o ambiente interno de seu curso do que para o mercado ou para a concorrência. É possível que essa resposta indique que embora os gestores tenham consciência da necessidade de monitorar o mercado, o fato de analisar a concorrência parece ser um elemento menos determinante nessa análise. Esse aspecto poderia merecer uma reflexão maior por parte das instituições de ensino superior, pois, ao que parece, a competição entre as IES não é percebida plenamente pelos gestores, ainda que essa competição seja uma realidade do mercado do ensino superior brasileiro.

Os itens do questionário relacionados a fontes de recursos e novas tecnologias atingiram menos de 35% das respostas, sendo que os itens com os menores percentuais referem-se às informações econômicas e financeiras (21,7%) e informações de planejamento e marketing (28,3%). Esses resultados sugerem que, para os entrevistados, as informações mais importantes estão relacionadas ao macroambiente organizacional.

Na sequência dos resultados da pesquisa, a TAB. 3 refere-se às principais fontes de informações utilizadas pelo gestor para a tomada de decisões gerenciais. Nessa questão o respondente deveria assinalar, em uma lista composta por onze alternativas, as três fontes mais utilizadas na busca por informações que auxiliam suas decisões.

TABELA 3 Principais fontes de informações utilizadas para tomada de decisão gerencial

Itens	%
Normas/Legislações	56,5%
Alunos/Ex-alunos	54,3%
Especialistas em gestão de ensino superior	50,0%
Colegas de trabalho	45,7%
Estudos acadêmicos, de mercado e pesquisas direcionadas	45,7%
Jornal/Revistas/Periódicos/Livros	19,6%
Palestras/Convenções/Eventos	13,0%
Internet/Sites	10,9%
Orientações superiores	2,2%
Avaliações internas	2,2%
Televisão/Rádio	0,0%

Nota: Questão de múltipla resposta. Base: 46 gestores

Fonte: Elaborado pelos autores (2008).

A TAB. 3 mostra que os cinco primeiros itens formam um grupo mais prevalente, com uma diferença de 11% do primeiro para o quinto colocado. Normas e legislações, com 56,5%, foi o item considerado como a principal fonte de informação por parte dos gestores. Esse fato não chega a surpreender já que a consulta às normas e à legislação vigente é uma das responsabilidades associadas ao cargo de gestor. Marcon (2008) sustenta que gestores de cursos de graduação utilizam grande parte de seu tempo executando atividades de natureza burocrática.

De forma similar ao que foi revelado nas entrevistas de profundidade, as respostas ao questionário quantitativo demonstraram que, para os entrevistados, as principais fontes de informação são as de caráter pessoal, visto que entre as cinco primeiras fontes de informação, três referem-se à consulta pessoal: alunos/ex-alunos (54,3%), especialistas em gestão de ensino superior (50%) e colegas de trabalho (45,7%).

O percentual de 45,7% dos gestores entrevistados, o que indica a utilização de estudos acadêmicos, pesquisas de mercado e pesquisas

direcionadas ressalta a importância da universidade gerar e/ou organizar informação referente ao mercado de ensino superior. Para isso é necessário que haja pessoal técnico responsável por essa tarefa dentro da universidade.

Em relação às alternativas com menor percentual de resposta apresentadas na TAB. 3, os meios de comunicação tradicionais como TV e rádio, não foram citados como principais fontes de informação, embora se pudesse esperar um percentual maior de respostas a essas alternativas.

A quarta e última questão do instrumento de coleta de dados listava seis aspectos referentes ao acesso às informações da instituição. O gestor deveria escolher três consideradas principais em uma lista de seis alternativas. Os resultados são apresentados na TAB. 4.

TABELA 4 Aspectos mais importantes para melhorar o acesso às informações

Itens	%
Cultura institucional na gestão de informações	87,0%
Definição de indicadores gerenciais	56,5%
Treinamento específico, quanto à utilização de informações gerenciais	50,0%
Pessoal especializado em gestão de informações	45,7%
Tecnologias apropriadas	43,5%
Sistemas de segurança da informação	13,0%

Nota: Questão de múltipla resposta. Base: 46 gestores

Fonte: Elaborado pelos autores (2008).

A cultura institucional na gestão de informações foi apontada como o principal aspecto para melhorar o acesso às informações, com 87%, bem acima do segundo item. Essa mesma preocupação também foi salientada nas entrevistas de profundidade com Diretores das faculdades, pois, ainda que tenham uma grande quantidade de informação à disposição, muitos deles não têm o necessário conhecimento sobre como tratá-las ou como utilizá-las em seu benefício. Esse resultado pode justificar, em parte, o fato de metade dos gestores (50%) considerar importante o terceiro item, voltado ao treinamento específico para a utilização de informações gerenciais.

O segundo aspecto apontado pelos respondentes (definição de indicadores gerenciais) demonstra que os gestores da IES acreditam que a implantação de um sistema de gerenciamento por indicadores poderia melhorar o acesso às informações. Além disso, para 45,7% dos gestores entrevistados, a contratação de pessoal especializado em gestão de informações poderia ser uma boa opção de investimento por parte da IES.

De uma forma geral, os resultados indicam que a gestão da IES é baseada mais em dados internos do que externos. Informações sobre

alunos são consideradas mais importantes. Contudo, destaca-se também a importância de informações sobre legislações do ensino superior, cenários e qualidade de docentes e técnicos administrativos. As fontes de informações mais utilizadas são, efetivamente, legislações específicas, os próprios alunos e especialistas em gestão do ensino superior. Os resultados sugerem, também, que para melhorar as práticas de IE, deve-se trabalhar a cultura da organização orientada para a gestão de informações. Uma política de gestão baseada no uso de indicadores pode ajudar nesse sentido.

5 Conclusões

Este estudo apresentou os resultados de uma pesquisa sobre a prática de Inteligência Estratégica (IE) em Instituições de Ensino Superior. A primeira etapa da pesquisa, de caráter qualitativo e executada por meio de entrevistas de profundidade, revelou que os gestores utilizam, de fato, práticas de IE em suas tomadas de decisões, destacando-se o planejamento de estratégias para desenvolvimento da suas unidades; a busca de informações sobre o mercado de ensino superior; o monitoramento das ações estratégicas desenvolvidas pelas instituições concorrentes; e a utilização de sistemas de informações gerenciais para organização de dados e a disseminação do exercício da gestão de informação para os seus colaboradores.

Na segunda etapa da pesquisa, de caráter quantitativo, identificou-se que os principais recursos de gestão da informação, apontados pelos entrevistados como os mais utilizados em suas tomadas de decisões, são os dados e informações do ambiente externo da educação superior, além de informações internas provenientes dos bancos de dados da IES. Tratam-se de dados que se apresentam, geralmente, em formato de relatórios estatísticos, organizados por áreas de apoio, o que beneficia os cruzamentos de informações.

Em relação às informações mais importantes para os gestores apoiarem suas decisões gerenciais, destaca-se, em primeiro lugar, as informações sobre os atuais e potenciais alunos e, em seguida, as informações sobre os níveis de qualidade dos docentes, técnicos administrativos e do curso como um todo. Em terceiro lugar estão as informações referentes às legislações do ensino superior e de órgãos governamentais e, por fim, os subsídios para cenários futuros.

Dentre as principais fontes de informações utilizadas pelos gestores entrevistados para tomadas de decisões estratégicas destacam-se as normas e legislações de órgãos regulamentadores do ensino superior, estudos acadêmicos e de mercado e pesquisas específicas. Contudo, os gestores revelam utilizar, principalmente, as fontes pessoais como alunos, ex-alunos, colegas da instituição e especialistas em gestão de ensino superior para suas tomadas de decisões.

Segundo os gestores entrevistados poderiam ser feitas melhorias em relação à aspectos específicos, tais como a ampliação do acesso às

informações, o desenvolvimento da cultura institucional voltada à gestão de informações na IES, a definição de indicadores gerenciais, além de treinamento específico de pessoal para a utilização de informações gerenciais.

Os resultados da pesquisa aqui apresentada evidenciaram, também, que a IE pode proporcionar para a IES a possibilidade de se antecipar às oportunidades de mercado e de se prevenir quanto a possíveis mudanças no ambiente. A prática de IE também auxilia o aprimoramento da percepção quanto às alterações em cenários futuros, detectando o surgimento de novas tecnologias e tendências, a fim de criar vantagem competitiva em relação a outras instituições. Cabe salientar que futuras pesquisas poderiam ser realizadas com intuito de analisar, de forma mais ampla, processos de IE aplicados em IES. Nesse sentido, variáveis referentes ao impacto do trabalho de IE podem ser analisadas, comparando-se com os resultados específicos de desempenho estratégico e de performance de gestão.

Referências

ALCARÁ, A. R. *et al.* Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n. 1, p. 170-191, 2009.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BITTENCOURT, H. R. *et al.* Uma análise da relação entre os conceitos Enade e IDD. *Estudos em Avaliação Educacional*, v. 19, p. 247-262, 2008.

BRAGA, M. M.; PEIXOTO, M. C. L.; BOGUTCHI, T. F. Tendências da demanda pelo ensino superior: estudo de caso da UFMG. *Cadernos de Pesquisa*, n. 113, p. 129-152, 2001.

COSTA, E. A. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2000

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. I. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1990.

FREITAS, H. *et al.* *Informação e decisão: sistemas de apoio a seu impacto*. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FULD, L. M. *Inteligência Competitiva: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). *Sinopses Estatísticas da Educação Superior*. Brasília, DF: [s.n.], 1999-2007.

JANISSEK-MUNIZ, R.; LESCA, H.; FREITAS, H. Inteligência estratégica antecipativa e coletiva para tomada de decisão. *Revista Organização em Contexto*, v. 2, n. 4, p. 92-118, 2006.

LAUDON, K. *Sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MARCON, S. R. A. *Comportamentos que constituem o trabalho de um gestor de curso de graduação*. Tese (Doutorado em Psicologia). Universidade Federal de Santa Catarina, 2008.

MARTINS, A. L. M. A marcha do capitalismo universitário no Brasil nos anos 1990. *Avaliação: revista da educação superior*, v. 13, n. 3, p. 733-743, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 2001.

PRADO, L. J. *Inteligência competitiva como administrar um mar de informações*. 2007. (Série Gestão Empresarial). Disponível em: <<http://lauoprado.tripod.com/ezine/>>. Acesso em: 11 nov. 2007.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. *Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RISTOFF, D.; GIOLO, J. O Sinaes como Sistema. *RBPG*, v. 3, n. 6, p. 193-213, 2006.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS (SCIP). *Intelligence Competitive*. 2005. Disponível em: <<http://www.scip.org>>. Acesso em: 11 nov. 2007.

VAITSMAN, H. S. *Inteligência empresarial: atacando e defendendo*. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES)*

Jonas Cardona Venturini**
Breno Augusto Diniz Pereira***
Ronaldo Morales****
Carolina Freddo Fleck*****
Zeno Batistella Junior*****
Mateus de Brito Nagel*****

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Fundamentação teórica; 3. Método do trabalho; 4. Apresentação e discussão dos resultados; 5. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Theoretical framework; 3. Methodology; 4. Results and discussion; 5. Final remarks.

PALAVRAS-CHAVE: gestão pública; avaliação institucional; instituições de ensino superior.

KEY WORDS: public management; institutional evaluation; higher education institutions.

A avaliação das universidades vem sendo defendida como instrumento necessário para elevar a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da pes-

* Artigo recebido em fev. 2008 e aceito em mar. 2009.

** Doutorando em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: jonasventurini@yahoo.com.br.

*** Doutor em administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM e do mestrado em administração da UFSM. Endereço: Rua Marechal Floriano Peixoto, 1184 — Centro — CEP 97015-372, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: brenodiniz@brturbo.com.br.

**** Mestre em administração. Professor do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM. Endereço: Rua Marechal Floriano Peixoto, 1184 — Centro — CEP 97015-372, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: morales@ccsh.ufsm.br.

***** Doutoranda em administração pela UFRGS, mestre em administração pela UFSM. E-mail: carolina.fleck@gmail.com.

***** Graduando em administração pela UFSM. E-mail: zenotapera@yahoo.com.br.

***** Graduando em administração pela UFSM. E-mail: mateus_nagel@yahoo.com.br.

quisa, da extensão e de sua gestão. Com o objetivo de avaliar o processo de gestão institucional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Rio Grande do Sul, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que levantou os fatores que, na percepção de 163 docentes da UFSM, interferem na continuidade e no aperfeiçoamento do processo de avaliação institucional. Os dados foram coletados por meio de questionários e analisados através de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Entre 79,9% e 95,7% dos fatores estudados facilitam ou dificultam o processo de avaliação, destacando-se com mais de 70% os seguintes: “consciência da importância da avaliação”, “definição clara dos critérios indicadores a serem utilizados na avaliação”, “definição e divulgação das políticas da instituição” e a “existência de comissão interna de avaliação”. Em síntese, apesar do caráter exploratório do estudo, os resultados obtidos permitiram construir uma imagem adequada sobre a avaliação na UFSM.

Evaluation perception: a portrait of public management in a higher education institution

University evaluation has been defended as a necessary tool to promote institutional competence and to improve teaching, research, extension programs and institutional management. In order to examine the institutional management process at the Federal University of Santa Maria (Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, in the state of Rio Grande do Sul, Brazil), this article presents the results of a research that identified the factors that, as perceived by 263 UFSM professors, interfere in the continuity and improvement of the institutional evaluation process. Data was collected in questionnaires and analyzed using descriptive and inferential statistical techniques. Between 79.9% and 95.7% of the studied factors either facilitate or obstruct the evaluation process, the following standing out with over 70%: “being conscious of the importance of evaluation”; “clear establishment of the indicating criteria that will be used in the evaluation”; “establishment and disclosure of the institution’s policies”; and the “existence of an internal evaluation commission”. To summarize, despite the exploratory nature of the study, the results revealed an adequate picture of UFSM’s evaluation process.

1. Introdução

A universidade pública, em nosso país, tem experimentado profundos questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como tem empregado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição. A avaliação das universidades vem sendo defendida como instrumento necessário para elevar a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e de sua gestão. Também vem sendo entendida como exigência da sociedade, que quer saber dos recursos destinados às universidades as-

sim como do desempenho alcançado com as ações desenvolvidas na busca de identificar as funções para as quais foram criadas.

Não há dúvida de que, cada vez mais, as universidades estão descobrindo seu caráter social e percebendo que precisam, urgentemente, conquistar, pela eficiência e qualidade, credibilidade e legitimidade junto à comunidade em que estão inseridas.

Nisso reside o sentido e a razão fundamental da avaliação da universidade que objetiva assegurar a boa qualidade do seu ensino, da sua pesquisa, extensão e processo de gestão, assim como o pleno atendimento das legítimas necessidades e expectativas da sociedade. É importante destacar que a universidade que se conhece e reflete sobre si mesma toma o seu destino nas próprias mãos, não permitindo que a rotina ou políticas governamentais sejam fatores preponderantes na definição de suas prioridades.

Tal questionamento é reflexo da preocupação que as pessoas, a partir de uma nova postura, vêm tendo em relação aos órgãos públicos em geral, e, principalmente, ao setor educacional e às universidades. Nesse contexto, este artigo busca melhor conhecer e avaliar o processo de avaliação institucional da UFSM.

2. Fundamentação teórica

A ideia de avaliar as universidades não é nova. Ela sempre, formal ou informalmente, ocorreu. Segundo Neiva (1987), ela sempre apareceu no dia a dia da universidade, mesmo que de forma difusa, em relatórios a órgãos superiores, confecção de estatísticas e outras informações de competência e responsabilidade de órgãos da estrutura interna da universidade.

No entanto, é verdade que esses mecanismos não produziram resultados satisfatórios. Como consequência, os questionamentos sobre as universidades, sobre a qualidade do seu desempenho, tanto em termos do ensino quanto da pesquisa, da extensão e da sua gestão, provêm da comunidade científica e da sociedade.

Já faz algum tempo que interesses privados internos, junto com grandes interesses econômicos externos, pressionam o Estado e as universidades públicas, produzindo, junto à sociedade, sérias críticas quanto à ineficiência dessa universidade: os custos elevados das atividades desenvolvidas, o pouco retorno à sociedade dos recursos a ela destinados (Teixeira et al., 2005). Para essa finalidade, é necessário rever a política de alocação de recursos nas universidades públicas assim como a interferência maior desses grupos privados no dia a dia da universidade.

Esse constrangimento, existente entre todos os que se preocupam com o desenvolvimento científico e tecnológico do país e que vivem o cotidiano das salas de aula e laboratórios nas universidades, requer uma firme tomada de posição, no sentido de salvar algo que foi construído com muito esforço, competência e sacrifício por toda a sociedade.

É preciso pensar uma nova universidade que, preservando suas qualidades institucionais, consiga responder, de forma mais efetiva, aos novos e crescentes desafios, tornando-se, assim, mais eficiente e transparente à sociedade. Ela deverá incorporar técnicas de gestão e metodologias pedagógicas capazes de absorver todo o potencial tecnológico disponível (Nunes e Ferraz, 2005).

A implementação das mudanças necessárias na busca da nova universidade requer a implantação de um processo permanente de avaliação da instituição, a partir do qual seja possível elaborar o diagnóstico institucional, tarefa que tem se mostrado bastante complexa no interior das instituições de ensino superior do país.

Tal situação pode ser explicada por alguns fatos entre os quais se destaca a falta de parâmetros pelos quais esse julgamento possa ser realizado. Não existe um conjunto de dados que possa ser tomado como a expressão da universidade em seus vários aspectos, e os dados disponíveis têm, em muitos casos, qualidade duvidosa e não permitem comparações na própria universidade ao longo do tempo, muito menos entre as instituições. Falta um projeto de educação com políticas e objetivos definidos que sirvam como referência para avaliar esses julgamentos e aceitá-los ou não, bem como tem faltado vontade própria para discutir e implementar a avaliação institucional.

Fatores que afetam a avaliação institucional nas universidades

A educação superior, na indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, não tem, ultimamente, atendido a determinadas aspirações ou interesses e, por isso, tem sido criticada. Tal constatação torna evidente a necessidade de redefinir a função social e científica da universidade, a partir de um novo projeto político-pedagógico, articulado com as novas exigências resultantes da nova realidade socioeconômica existente hoje (Antonello e Dutra, 2005).

Nesse sentido, de acordo com Faraco (1991), é fundamental avaliar a instituição para se ter uma base de decisão, para escolher os projetos com os quais comprometer-se-á e para permitir a reformulação dos conceitos sobre ensino, pesquisa, extensão e eficiência administrativa.

O exame dos objetivos e finalidades da avaliação, seus princípios e características, permite constatar que ela pode constituir-se em estratégia institucional para construir uma ligação efetiva com a realidade social, representando o compromisso de contribuir efetivamente na reconstrução de espaço social mais justo.

Portanto, implementar um processo de avaliação numa universidade acarretará transformações intensas, que poderão atingir todos os indivíduos que dela fazem parte, assim como todos os processos nela existentes.

Diante de tal constatação, a adequada implementação de um processo de avaliação requer a conscientização, por parte de seus promotores, de que existem alguns fatores que devem ser levados em consideração na medida em que podem interferir no processo, comprometendo sensivelmente os resultados desejados. Os dois principais fatores que afetam o processo de avaliação das instituições públicas são expostos a seguir.

Reação às mudanças

Dressel (1985) afirmou que, embora o processo de avaliação seja vantajoso para a organização universitária, quando promove flexibilidade e adaptabilidade, gera sérios conflitos em decorrência da presença do desejo de segurança e estabilidade. Segundo Durham (1988:35), “há docentes e pesquisadores inegavelmente competentes e responsáveis que parecem sentirem-se ameaçados por esse processo e que vêm se opondo sistematicamente a medidas desse tipo”.

As universidades acalentam, no seu íntimo, a ideia de permanência, de imutabilidade, considerada pilar mestre para sua capacidade de possuir e infundir normas e valores. Por isso, quando o objetivo de eternidade é incorporado, o interesse pela inovação também é perdido, já que a ideia de imortalidade é oposta à de mudança, de risco, ou seja, ficam apegadas à sua tradição.

Corporativismo

A dimensão da arquitetura estrutural das universidades, associada ao seu elevado grau de especialização, transforma-se em fonte geradora de novas dimensões de poder, a partir de um complexo de relações funcionais que tornam o indivíduo incapaz de resolver, por si só, seus problemas pessoais. Para se fortalecer, naturalmente, procuram se unir como grupos funcionais. Não há

como negar, o elevado grau de complexidade das organizações universitárias, ao mesmo tempo em que reforça, também cria novos limites para o desenvolvimento da iniciativa e da liberdade individual.

Para Nunes (1998:91):

O corporativismo, o elemento de solidariedade entre os docentes, pode representar grande aliado à resistência (...) A corporação dos funcionários técnico-administrativos também pode ser reativa à avaliação, à medida que esta poderia identificar ociosidade e improdutividade de alguns setores.

Fortalecendo essa proposição, Almeida (1989:59) comentou que o corporativismo

dá corpo a uma forma por vezes vigorosa, mas sempre fragmentada de representação de interesses, com, pelo menos, dois efeitos possíveis (...) o primeiro faz prever um estilo de ação que poderá imprimir no perfil das instituições políticas sociais a marca do poder desigual dos interesses organizados, reproduzindo e confirmando desigualdades. O segundo efeito diz respeito à força conservadora que o modelo corporativista parece potencializar.

Diversos estudos evidenciam que a percepção de vantagens pessoais, obtidas por meio da participação, é o principal elo que liga o trabalhador aos esquemas participativos.

Assim, Messeder (1989:56) afirmou:

que a forma de participação significa ter o máximo de poder para recusar certas condições e certos tipos de trabalho, definir normas aceitáveis, controlar o respeito a essas normas pela hierarquia patronal secundariamente à percepção do poder.

Adiciona-se a essa constatação, outros fatores que também são geradores, estimuladores de novas pressões, tanto para a organização universidade, quanto para as pessoas que nela estão inseridas. Nesse particular, merece destaque o aumento das aspirações profissionais; a intensidade e a velocidade das mudanças observadas no ambiente, as quais têm atingido frontalmente a organização do trabalho, produzindo uma quebra de paradigma, sem precedentes, na sua forma tradicional de estruturar-se; e o grande desenvolvimento na tecnologia da informação, que tem contribuído, em muito, para o debate ideológico.

3. Método do trabalho

O artigo procurou estudar o processo de avaliação institucional da UFSM, e os fatores intervenientes segundo a percepção de seus docentes. A partir da revisão, com base na literatura específica, elaborou-se uma série de considerações conceituais. Especificamente, os aspectos destacados na fundamentação teórica apresentada possibilitaram a elaboração e aplicação de uma metodologia que permitisse atingir o objetivo deste artigo.

A partir dos objetivos gerais, a pesquisa foi caracterizada como sendo do tipo descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (1990) as pesquisas descritivas objetivam primordialmente descrever as características de determinada população.

A realização desta pesquisa implicou o estudo aprofundado de um fenômeno particular, efetivado em uma única organização: a UFSM. Nessa dimensão, caracteriza-se como um trabalho do tipo estudo de caso. Ainda de acordo com as autoras supracitadas, o estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo profundo de poucos objetivos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo limitou-se a buscar, num primeiro momento, conhecer a percepção dos docentes da UFSM sobre a avaliação institucional em implementação na instituição para, a seguir, partindo da percepção desses mesmos docentes, identificar os fatores que interferem na avaliação.

A população alvo da pesquisa foi constituída pelos docentes de nível superior, pertencentes ao quadro permanente de pessoal docente da UFSM, isto é, funcionários públicos federais. Portanto, não serão computados os professores substitutos e visitantes. Foram realizadas 163 entrevistas com os docentes da instituição.

A população pesquisada compreendeu os docentes pertencentes às categorias de professor auxiliar, assistente, adjunto e titular, com titulação de graduado, especialista, mestre e doutor, que estejam vinculados a um dos seguintes regimes de trabalho: 20h semanais, 40h semanais ou DE (dedicação exclusiva). A população pesquisada abrangeu os 1.101 professores da UFSM, conforme mapa do quadro docente, distribuídos pelos oito centros de ensino e nos 67 departamentos didáticos que fazem parte da estrutura da universidade.

Os dados utilizados no estudo são provenientes, basicamente, de fontes primárias e obtidos por meio de questionário respondido pelos docentes; também foram utilizados dados oriundos de fontes secundárias.

O questionário utilizado, elaborado a partir da revisão da literatura, com afirmativas sobre a avaliação institucional da UFSM e uma lista de fatores que normalmente interferem na avaliação, permite verificar e analisar

a avaliação da UFSM e identificar os fatores que interferem nesse processo, seja dificultando ou facilitando, na percepção dos seus docentes. Para qualificar a coleta de dados, o questionário foi pré-testado em docentes lotados nos departamentos didáticos pertencentes ao Centro de Ciências Sociais e Humanas.

Além dos dados primários, foram utilizados dados secundários, obtidos por meio da análise dos seguintes documentos: Projeto de Avaliações da UFSM, Projeto Político-Pedagógico e relatórios elaborados pela Comissão Central de Avaliação.

Então, para coletar os dados da pesquisa, foi utilizado o método escalar desenvolvido por Likert, ou seja, solicitou-se, a cada docente entrevistado, a escolha da alternativa, entre as apresentadas, que melhor expressasse sua percepção em relação à avaliação da UFSM e sobre os fatores que nela interferem. Para tanto, o questionário foi estruturado com questões de escala tipo Likert.

O questionário utilizado foi dividido em três partes. A parte 1 buscou obter informações gerais do tipo: categoria do docente, titulação, regime de trabalho, centro de ensino de lotação, tempo de serviço e se ocupa ou já ocupou cargo de chefia na UFSM. A partir desses dados, foi possível fazer uma caracterização dos docentes pesquisados e identificá-los nas respostas dadas.

A parte 2 compreendeu 45 afirmativas sobre a avaliação da UFSM, para que os docentes expressassem sua percepção sobre cada uma delas. Isso permitiu identificar como está e qual a perspectiva do processo de avaliação em andamento na universidade.

4. Apresentação e discussão dos resultados

A UFSM tem sua sede na Cidade Universitária, no município de Santa Maria, Rio Grande do Sul, onde desenvolve a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. No centro da cidade, ainda há ainda alguns cursos, a sede administrativa de um centro de ensino e outras unidades de atendimento à comunidade. Em 2005, o Conselho Universitário aprovou a criação do Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM (Cesnors), passando a UFSM a contar com nove unidades universitárias.

A UFSM possui, hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. A instituição mantém 58 cursos de graduação presenciais, um curso de ensino a distância, e 53 cursos de pós-graduação permanentes, sendo 24 de mestrado, 12 de doutorado e 17 de especialização. Além destes, realiza cursos de especialização, de

atualização, de aperfeiçoamento e de extensão em caráter eventual, atendendo diversificadas e urgentes solicitações de demanda regional.

O contingente educacional da UFSM é de 15.565 alunos em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino, dos quais 11.687 são do ensino de graduação, 1.885 do ensino de pós-graduação e 1.993 do ensino médio e tecnológico. O corpo docente é composto de 1.127 professores do quadro efetivo (graduação, pós-graduação e ensino médio e tecnológico) e 234 professores de contrato temporário; e o quadro de pessoal técnico-administrativo é composto por 2.546 servidores.

A estrutura administrativa da universidade compõe-se basicamente de três níveis: a administração superior, os centros de ensino e os departamentos didáticos. A administração superior é composta pelos órgãos deliberativos: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o de traçar as diretrizes da instituição e o Conselho de Curadores.

Avaliação institucional da UFSM

A criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, em 1993, pelo Ministério da Educação, veio ao encontro dos propósitos da administração da UFSM, de continuar buscando a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela instituição à sociedade, refletidas no trinômio ensino-pesquisa-extensão. A UFSM aderiu ao programa, em 1994, criando a Comissão de Apoio à Avaliação Institucional dos Cursos de Graduação.

Atualmente, está em vigência o Sistema de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que prevê a análise dos instrumentos de avaliação aplicados aos discentes, docentes e servidores da instituição, dentro das categorias relacionadas a seguir.

- ▼ Missão: identificar e avaliar as marcas que melhor caracterizam a instituição, definem sua identidade e indicam a responsabilidade social. Características principais do clima acadêmico e psicossocial da instituição.
- ▼ Corpo de professores/pesquisadores: descrever e qualificar esse conjunto de atores, com respeito à formação acadêmica e profissional, sua situação na carreira docente, programas/políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, compromissos com o ensino, a pesquisa e a extensão, distribuição dos encargos, adesão aos princípios fundamentais da instituição, vincu-

lação com a sociedade, concursos e outras formas de admissão na carreira docente.

- ▼ **Corpo discente:** descrever e qualificar o conjunto de estudantes, considerando importante a questão da integração de alunos e professores de distintos níveis e sua participação efetiva na vida universitária.
- ▼ **Corpo de servidores técnico-administrativos:** descrever e qualificar o conjunto dos servidores, considerando importante a questão da integração dos atores da comunidade universitária, servidores, alunos e professores.
- ▼ **Currículos e programa:** concepção de currículo, organização didático-pedagógica, objetivos, formação profissional e cidadã, adequação às demandas do mercado e da cidadania, integração do ensino com a pesquisa e a extensão, interdisciplinaridade, flexibilidade/rigidez curricular, extensão das carreiras, inovações didático-pedagógicas, utilização de novas tecnologias de ensino, relações entre graduação e pós-graduação.
- ▼ **Produção acadêmico-científica:** análise das publicações científicas, técnicas e artísticas, patentes, produção de teses, organização de eventos científicos, realização de intercâmbios e cooperação com outras instituições nacionais e internacionais, formação de grupos de pesquisa, interdisciplinaridade, política de investigação, relevância social e científica.
- ▼ **Atividades de extensão e ações de intervenção social — vinculação com a sociedade:** o valor educativo da extensão, sua integração com o ensino e a pesquisa, políticas de extensão e sua relação com a missão da universidade, transferências de conhecimento, importância social das ações universitárias, impactos das atividades científicas, técnicas e culturais para o desenvolvimento regional e nacional.
- ▼ **Infraestrutura:** análise da infraestrutura da instituição, em função das atividades acadêmicas de formação e de produção de conhecimentos.
- ▼ **Gestão:** avaliar a administração geral da instituição e de seus principais setores na perspectiva da globalidade.
- ▼ **Outros:** avaliar outros itens não mencionados e que sejam importantes para a instituição, como cursos não universitários, cursos a distância, hospitais, teatros, rádios e TVs, atividades artísticas, esportivas e culturais, mas sempre tendo em vista as finalidades essenciais e a missão da instituição.

Percepção dos docentes sobre a avaliação

A partir das respostas que os docentes, componentes da amostra, deram às questões gerais, foi possível identificar algumas características do perfil dos docentes da UFSM.

Tabela 1
Percepção dos docentes em relação à metodologia utilizada na avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)					Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	
Crítérios de avaliação (29)	0,6	44,8	40,5	5,5	3,7	163
Indicadores utilizados (30)	0,6	49,7	34,4	6,7	2,5	163
Adequação ao projeto político-pedagógico (31)	0,6	46,6	38	4,9	1,8	163
Indicadores/atendimento às atividades (33)	1,2	36,2	39,9	9,2	2,5	163
Compreensão/objetivos (34)	0,6	45,4	36,2	9,8	3,1	163
Instrumentos utilizados (37)	0	32,5	49,1	9,2	1,2	

Os resultados apresentados na tabela 1 evidenciam que na percepção da maioria dos docentes, mais de 80%, os critérios e os indicadores utilizados na avaliação são bons ou regulares. Especificamente, 44,8% e 40,5% dos docentes entendem que os critérios utilizados são bons e regulares respectivamente, enquanto em relação aos indicadores 49,7% dizem que eles são bons, e 40,5% dizem que são regulares (questões 29 e 30). Ressalta-se, ainda, o fato de 46,6% dos docentes perceberem que os indicadores escolhidos para avaliar a universidade atendem às suas diferentes atividades, num nível considerado bom, enquanto 38% opinam ser apenas razoável (questão 31).

Outra preocupação foi com os instrumentos utilizados para coletar os dados utilizados na avaliação. Na percepção de 45,4% dos docentes, eles são considerados bons e, para 36,2%, são regulares (questão 37). A adequação do processo de avaliação ao projeto político-pedagógico da universidade foi considerada boa por 36,2% dos docentes e regular por 39,9%.

Em relação ao tempo em que o professor está exercendo suas atividades na universidade, a maioria (55,8%) está há mais de 10 anos na instituição, com destaque para o fato de que 28,2% deles estão há mais de 20 anos, e 41,1% estão na instituição há menos de 10 anos, destacando-se que 27% de-

les estão a mais de cinco anos e menos de 10 anos. Os dados seriam alterados substancialmente não fosse o represamento, por parte do governo, da reposição dos docentes aposentados. A universidade conta hoje com a colaboração de mais ou menos 160 professores substitutos.

De qualquer forma, é lícito supor que a maioria dos professores, estando vinculados à UFSM há mais de 10 anos, conhecem sua estrutura, sua cultura, seus objetivos e sua missão.

Estratégia de avaliação da UFSM

Neste grupo, foram reunidas as questões que tratam das estratégias utilizadas para implementar o processo de avaliação na UFSM. Na tabela 2, estão os dados sobre a percepção dos docentes em relação às questões formuladas.

Tabela 2
Percepção dos docentes em relação à estratégia utilizada para implantar a avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Atitude/avaliação (1)	60,1	33,1	3,1	0,6	0	3,1	163
Mecanismos/atitude (2)	40,5	40,5	11,7	3,1	0,6	3,7	163
Assegurar participação da comunidade (3)	66,3	28,8	1,8	0	0	3,1	163
Avaliação/instrumento de controle (4)	30,7	51,5	12,3	1,8	0,6	3,1	163
Avaliação aluno/docente (22)	31,3	36,2	19,6	4,9	4,3	3,7	163
Estratégia de implantação (23)	4,3	53,4	28,2	6,1	0,6	7,4	163
Avaliação/importância geral (42)	35	42,3	14,7	2,5	1,2	4,3	163
Total	100	100	100	100	100	100	

A análise desses dados possibilita conclusões importantes. A primeira é que a realização sistemática na avaliação da universidade com a finalidade de acompanhar seu desempenho (questão 1), na percepção de 93,2% dos docentes é ótima para 60,1%, e boa para 33,1%. Tal posição fica fortalecida quando

se observa que na percepção de 82,2% e 77,3% dos docentes (questões 4 e 42) é ótimo e bom a avaliação servir como instrumento adequado para diagnosticar situações a serem corrigidas, redirecionar ações, indicar prioridades e efetuar o controle, caracterizando-se, assim, como importante instrumento de gestão.

Criar mecanismos que assegurem a participação da comunidade externa (bom, para 40,5%; ótimo, para 40,5%) e assegurar a participação da comunidade interna, docentes, funcionários e alunos (bom, para 28,8%; ótimo, para 66,3%) afiguram-se como estratégias corretas na avaliação da UFSM segundo a percepção dos docentes da UFSM (questões 2 e 3). Os docentes, quase na sua totalidade, concordam com a estratégia de submeter a universidade a uma avaliação interna e externa. Em termos de avaliação interna (questão 22), para a grande maioria dos docentes (67,5%) a estratégia de incluir no processo de avaliação da universidade a avaliação dos docentes pelos discentes é ótima e boa.

Por fim, numa síntese das questões, pode-se afirmar que, de acordo com a percepção dos docentes, há concordância com a estratégia adotada para implantar a avaliação institucional na universidade, pois foi considerada regular para 28,2%, boa para 53,4% e ótima para 4,3% dos docentes (questão 23).

Processo de comunicação utilizado para implementar a avaliação da UFSM

Neste particular, buscou-se identificar o nível de conhecimento e compreensão da comunidade em relação à avaliação institucional e aos aspectos fundamentais na sua implementação, com o intuito de avaliar o processo de comunicação utilizado. Os resultados obtidos encontram-se na tabela 3.

Tabela 3
Percepção dos docentes em relação ao processo de comunicação na implantação da avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Conhecimento/compreensão (10)	0	11,7	62,2	18,4	3,7	3,7	163
Processo de comunicação (27)	0	27	51,5	12,9	3,1	5,5	163

Continua

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Conhecimento da comunidade universitária (28)	0	15,3	48,5	25,2	7,4	3,7	163
Conhecimento projeto político-pedagógico (32)	0	19	60,7	13,5	2,5	4,3	163
Compreensão do objetivo da avaliação (34)	0	16,7	54,4	20	4,7	4,3	163
Total	100	100	100	100	100	100	

Os resultados não deixam dúvida que, na percepção dos docentes, o processo de comunicação utilizado não atingiu seus objetivos. Isso é preocupante por dois aspectos fundamentais. Primeiro sabe-se que quanto menor for o nível de informação e conhecimento dos docentes sobre o processo de sua avaliação, menores são as chances de se obter sua participação e comprometimento. Pontos fundamentais para uma atividade a ser implementada pela adesão voluntária. Por outro lado, é óbvio que a continuidade do processo requer novos esforços e estratégias em seu processo de comunicação como condição para garantir sua efetividade.

Os resultados obtidos permitem concluir que, na percepção dos docentes, a liderança exercida pelas diversas chefias na implementação do processo de avaliação da UFSM está adequada. Isso quer dizer que os docentes aceitam as lideranças existentes e que as chefias têm conseguido influenciar e motivar os docentes a participarem do processo.

Participação/envolvimento/comprometimento com a avaliação da UFSM

Este artigo identifica a percepção dos docentes sobre a atuação da comunidade universitária, egressos, dirigentes e conselhos na avaliação da UFSM. Os resultados encontram-se na tabela 4.

Os dados mostram que a participação dos egressos no processo de avaliação da UFSM é boa, segundo a percepção de 20,2% dos docentes, regular para 25,8%, ruim para 31,9% e péssima para 10,4%, que não pode ser considerada como satisfatória (questão 6). Aqui há de se considerar a dificuldade

existente para manter contato com os ex-alunos em decorrência da inexistência de um banco de dados. Visando sanar essa deficiência, a reitoria criou um endereço eletrônico específico, com a finalidade de permitir que os ex-alunos se cadastrem e tenham um canal de comunicação constante com a instituição. Este é, sem dúvida, um aspecto que requer maior atenção dos responsáveis pelo processo.

Tabela 4
Percepção dos docentes em relação à participação e comprometimento da comunidade interna e externa com a avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Participação/ comprometimento dos dirigentes da UFSM (11)	3,1	45,4	39,9	6,1	1,8	3,7	163
Participação/ comprometimento dos dirigentes da comunidade universitária (12)	0	14,1	63,2	17,8	1,8	3,1	163
Envolvimento/ comprometimento do conselho do centro (13)	7,4	41,1	38	5,5	1,2	6,7	163
Envolvimento/ comprometimento dos conselhos superiores (14)	4,9	37,4	36,8	7,4	1,2	12,3	163
Envolvimento/ comprometimento do conselho departamental (15)	4,9	38	39,3	13,5	1,2	3,1	163
Participação dos egressos (16)	0,6	20,2	25,8	31,9	10,4	11	163
Esforço da comunidade universitária (43)	31,9	41,7	19	3,1	0,6	3,7	163
Total	100	100	100	100	100	100	

Finalizando esse ponto, questionaram-se os docentes sobre sua percepção quanto ao esforço que a comunidade universitária da UFSM está fazendo para construir um projeto de universidade comprometida com a qualidade do ensino, pesquisa e extensão (questão 43). A grande maioria é de percepção que o esforço efetuado é ótimo (31,9%) e bom (41,7%), o que de certa forma tem garantido a qualidade da instituição.

Implementação

O objetivo deste tópico é conhecer a percepção dos docentes sobre a implementação do processo de avaliação da UFSM cujos resultados encontram-se na tabela 5.

O trabalho de conscientização efetuado junto aos três segmentos da comunidade universitária, com a finalidade de informar sobre a avaliação institucional, sua importância e o significado de sua implementação foi considerado ótimo e bom por 30,1% dos docentes, 50,3%, a maioria, opinou que ele apenas foi regular e 16,6% consideraram que ele foi ruim ou péssimo (questão 7).

Tabela 5
Percepção dos docentes em relação às ações desenvolvidas na implantação da avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Conscientização/informação sobre a avaliação (7)	4,9	25,2	50,3	12,3	4,3	3,1	163
Ações de implementação da avaliação (8)	3,7	33,1	52,8	5,5	1,8	3,1	163
Participação da comunidade universitária em eventos da avaliação (9)	2,5	11	57,5	20,9	4,3	3,7	163
Qualificação técnica/ Comissão Central de Avaliação (18)	12,3	55,2	14,7	4,9	1,2	11,7	163
Vínculo da Comissão Central de Avaliação com o reitor (19)	16,6	44,2	23,3	6,7	4,3	4,9	163
Decisão favorável às comissões de avaliação por centro de ensino (20)	30,1	54	9,8	1,8	0	4,3	163
Composição das comissões (21)	10,4	54,6	17,8	3,1	0,6	13,5	163
Total	100	100	100	100	100	100	

As ações implementadas com a finalidade de efetivar o processo de avaliação obtiveram resposta mais positiva, pois foram consideradas ótimas ou

boas por 36,8%, regulares por 52,8% e ruins ou péssimas por 7,3% (questão 8). O mesmo não pode ser afirmado quando se analisa a percepção dos docentes em relação à participação da comunidade em palestras/encontros/seminários sobre avaliação institucional. A maioria dos docentes, 57,7%, é de percepção que essa participação pode ser considerada razoável, 25,2% têm percepção de que ela pode ser considerada ruim e péssima enquanto somente 13,5% a considerou boa e ótima (questão 9).

As comissões de avaliação, tanto a central quanto as dos centros de ensino, obtiveram percepção favorável dos docentes. Especificamente a qualificação técnica da comissão central foi aprovada pela maioria dos docentes: 67,5% consideraram que ela é ótima ou boa, 14,7% afirmam que ela é razoável e tão somente 6,1% entendem ser ela ruim ou péssima (questão 18). Quanto ao fato de ela estar vinculada ao gabinete do reitor foi considerado, por 60,8% dos docentes, uma decisão ótima ou boa, regular por 23,3%, e ruim ou péssima por 11% dos docentes (questão 19). Da mesma forma, a composição das duas comissões foi aprovada pelos docentes. A percepção preponderante, 65% dos docentes, é de que ela é ótima ou boa, e apenas 17,8% dos que opinaram entenderam ser ela apenas razoável (questão 21).

O destaque fica por conta da ampla aprovação à decisão de que cada centro de ensino tenha sua própria comissão, 84,1% dos docentes consideraram ser esta uma decisão ótima ou boa (questão 20).

Tratamento dos resultados

Em qualquer processo de avaliação, sempre é alvo de atenção especial os resultados obtidos e o tratamento a eles dispensados. Por meio das questões 35, 36 e 38, cujos dados encontram-se na tabela 6, procurou-se saber, na percepção dos docentes, se os resultados obtidos atingiram os objetivos propostos pela avaliação, se ela tem contribuído para a melhoria de ensino, pesquisa e extensão, e se concordaram com a forma adotada para divulgá-los.

Quanto aos resultados obtidos na avaliação da UFSM terem atendido aos objetivos propostos foi bom para 35,6% dos docentes, para 48,5% foi apenas regular, e para 8,0% ele foi ruim ou péssimo (questão 35). Já as contribuições da avaliação para o ensino, pesquisa e extensão foram, na percepção de 46% dos docentes, ótimas ou boas; regulares para 36,8%; e ruins ou péssimas para 12,3% (questão 38). A forma adotada pela UFSM para divulgar os resultados da sua avaliação, na percepção dos docentes, foi considerada boa por 32,5%, regular por 42,9% e ruim ou péssima por 19,1%.

Tabela 6
Percepção dos docentes em relação aos resultados da avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Resultados obtidos/ objetivos propostos (35)	0	35,6	48,5	5,5	2,5	8	163
Divulgação dos resultados (36)	0	32,5	42,9	16,6	2,5	5,5	163
Contribuições da avaliação (38)	4,9	41,1	36,8	9,2	3,1	4,9	163
Total	100	100	100	100	100	100	

Perspectivas futuras da avaliação institucional da UFSM

Não basta implantar o processo de avaliação, é necessário conseguir que ele seja permanente e sistemático. Isso nos remete a outra questão básica no processo de avaliação da UFSM, suas perspectivas futuras. Procurando conhecer a percepção dos docentes nesse particular, foram formuladas sete questões, e os resultados obtidos encontram-se na tabela 7.

Tabela 7
Percepção dos docentes em relação às perspectivas futuras da avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Conhecimento sobre a missão da UFSM (5)	4,3	39,9	46,6	4,9	0,6	3,7	163
Conhecimento sobre missão e objetivos (6)	1,2	36,2	50,9	7,4	1,2	3,1	163
Qualificação técnica da comissão central (17)	0,6	20,9	55,8	13,5	4,3	4,9	163
Contribuições futuras para melhoria do processo didático-pedagógico (39)	17,2	55,2	19	3,1	0,6	4,9	163

Continua

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Contribuições futuras para ensino/pesquisa/extensão (40)	22,1	55,2	14,7	2,5	1,2	4,3	163
Perspectivas futuras (44)	9,2	61,3	20,9	3,1	0,6	4,9	163
Comprometimento com os objetivos da UFSM (45)	1,8	45,4	42,9	3,7	1,2	4,9	163
Total	100	100	100	100	100	100	

A preocupação inicial foi com o nível de confiança que a comunidade universitária tem em relação ao processo de avaliação da UFSM (questão 17). Na percepção de 21,5% dos docentes, ele é ótimo ou bom; a maioria, 55,8%, entende que o nível de confiança é apenas regular; e 17,8% entendem ser ele ruim ou péssimo. Os resultados evidenciam que o nível de confiança no processo não pode ser considerado satisfatório e pode comprometer seu futuro.

Dois questões foram abordadas na sequência, com a finalidade de conhecer a percepção dos docentes em relação às contribuições futuras que a avaliação pode trazer para o processo didático-pedagógico, da universidade e para qualificar o ensino, a pesquisa e a extensão por ela desenvolvidas. Em relação ao processo didático-pedagógico a percepção de 72,4% é de que são ótimas ou boas as contribuições que a avaliação pode trazer, para 19% elas são razoáveis e para 3,7% são ruins ou péssimas (questão 39). Quanto às possibilidades da avaliação contribuir, no futuro, para qualificar o ensino, pesquisa e extensão, a maioria dos docentes, 77,3%, entende que elas são ótimas ou boas, 14,7% que elas são regulares, e apenas 3,7% que elas são ruins ou péssimas (questão 40).

Outros dois fatores estão relacionados com as perspectivas futuras, não só do processo de avaliação como da própria universidade: a missão docente e a missão e objetivos da UFSM. Formularam-se, então, duas questões com o intuito de conhecer a percepção dos docentes sobre o nível de conhecimento que eles têm sobre sua missão (questão 5). Os resultados evidenciam que na percepção de 44,2% dos docentes da UFSM estes têm um nível de conhecimento ótimo ou bom sobre sua própria missão de docentes, 46,6% entendem que esse nível de conhecimento é apenas regular e 5,5% opinam ser ele ruim ou péssimo. Já a percepção dos docentes em relação ao nível de conhecimento que eles têm sobre a missão e os objetivos da UFSM

mostra que para 37,4% esse nível de conhecimento é ótimo ou bom, 50,9% opinam que tal conhecimento é razoável e para 8,6% tal conhecimento é ruim ou péssimo (questão 6).

A seguir, questionaram-se os docentes buscando identificar sua percepção em relação ao comprometimento deles com os objetivos da universidade (questão 45). Na percepção de 47,2% dos docentes, o comprometimento é considerado ótimo e bom; para 42,9, regular; e para 4,9%, ruim e péssimo.

As opiniões com relação à própria missão docente e à missão da instituição chamam a atenção quando se considera o fato de que a grande maioria, mais de 80% dos docentes, exercem suas atividades há mais de cinco anos na UFSM. Em relação à missão docente, fica evidente a necessidade urgente da criação de um programa de treinamento para os docentes que ingressam e para os que já estão na universidade. É preciso considerar que a maioria não é oriunda de licenciatura.

Em relação à missão da UFSM, mais uma evidência da necessidade de programa de recepção aos novos docentes e de ações que permitam aos atuais docentes conhecer a missão, princípios e objetivos da instituição. Tais ações certamente contribuirão também para melhorar o comprometimento dos docentes com a instituição e, por consequência, com o seu processo de avaliação.

Finalizando, perguntou-se aos docentes sua percepção, considerando todas as questões anteriormente abordadas, sobre quais seriam as perspectivas futuras da avaliação da UFSM. A expressiva maioria (70,5%) percebe que elas são ótimas ou boas, 20,9% que são razoáveis e para 3,7% elas são ruins e péssimas.

5. Considerações finais

Os resultados da pesquisa permitem afirmar que, na percepção da maioria dos docentes, o processo de avaliação institucional em andamento na UFSM é considerado como bom ou regular. Dessa forma, dentro de um contexto de maior preocupação com o profissionalismo da gestão pública, pode-se dizer que a UFSM encontra-se em um bom caminho.

Entretanto, vale ressaltar as dificuldades em relação aos fatores que interferem na gestão, e que dificultam o processo de avaliação, na percepção de mais de 90% dos docentes, destacando-se a descrença quanto à utilização dos resultados, a dificuldade para mensurar os objetivos, a falta de incentivo à efi-

ciência, a falta de indicadores precisos para medir a produtividade, a falta de transparência administrativa e a falta de vontade política para implementar a avaliação.

Pode-se citar ainda a dificuldade para mensurar objetivos, incentivar a eficácia e medir a produtividade, apesar de esforços para a implementação de planejamento estratégico, realizada formalmente, mas com dificuldades operacionais, principalmente, por características inerentes a uma organização pública.

Além disso, a falta de vontade política para implementar a avaliação percebida pelos docentes decorre, apesar dos esforços efetuados e da criação de comissões específicas, da inexistência de uma agenda condensada para que a implantação ocorra, envolvendo a reitoria, pró-reitores e direções de centro. Esse fato associa-se, sem dúvida alguma, ao que tem gerado grandes discussões no interior da universidade: o que fazer com os resultados obtidos na avaliação, problema crucial em qualquer processo de avaliação institucional.

Por último, buscava-se identificar as perspectivas do processo de avaliação na UFSM. Constata-se um alto grau de confiança no processo de avaliação e a crença generalizada de que a avaliação pode trazer importantes contribuições para o processo didático-pedagógico da instituição, que resultarão na qualificação do ensino, pesquisa, extensão e do seu processo de gestão. Para mais de 70% dos docentes, são ótimas ou boas as perspectivas futuras da avaliação institucional em implementação na UFSM.

Em síntese, considera-se que os resultados obtidos permitiram construir uma imagem adequada sobre a avaliação da UFSM, dos fatores que nela interferem e de suas perspectivas futuras seguindo percepção dos docentes. Acredita-se também que os dados obtidos possam ser importantes subsídios e contribuam para o processo de avaliação institucional da UFSM.

Considerando os objetivos deste artigo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas, recomenda-se:

- ▼ a realização de estudo similar junto ao segmento dos técnicos administrativos e dos alunos para se ter a percepção de toda a comunidade universitária;
- ▼ a implementação de outros estudos, de natureza qualitativa, visando à consolidação do processo de avaliação institucional;
- ▼ rigor na execução do planejamento estratégico, atrelando os objetivos às lacunas constatadas na avaliação institucional e fazendo cumprir metas e objetivos traçados, contornando os problemas inerentes às organizações públicas.

Além do desenvolvimento de ações nos diversos níveis de poder da instituição com o intuito de fixar a avaliação como prioridade na UFSM e assegurar sua plena implementação e consolidação. Sem desconsiderar a importância da busca da eficácia administrativa e da indispensável qualidade do ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pela UFSM, recomenda-se que a premissa básica da avaliação institucional seja a de que, antes de tudo, ela é um processo educativo.

Por fim, cabe destacar que este artigo não é conclusivo, mas sim uma ampliação da discussão do tema que já foi debatida por autores como Leitão (1987), que explora a temática de indicadores de desempenho na universidade; e do trabalho de Motta (1981), que aborda a questão da participação na teoria gerencial aplicado a uma instituição pública. Uma avaliação de uma maneira teórico-empírica e num contexto peculiar.

Referências

ALMEIDA, M. H. T. Direitos sociais, organização de interesses e corporativismo no Brasil. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, n. 25, p. 50-60, 1989.

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento das competências de alunos do curso de administração com foco no empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29. *Anais...* Brasília, 2005.

DRESSEL, P. L. *Handbook of academic evolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

DURHAM, E. Avaliação na universidade: poder e democracia. *Estudos e Debates*, Brasília, n. 14, p. 75-79, 1988.

FARACO, C. A. *Avaliação e gestão universitária*. Curitiba: APUFPR, 1991. (Caderno 2: Avaliação na UFPR).

LEITÃO, S. P. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 55-72, 1987.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MESSEDER, I. E. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? *RAP*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 49-61, 1989.

MOTTA, P. R. A proposta de participação na teoria gerencial. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 54-76, 1981.

NEIVA, C. *Avaliação institucional*. Brasília: Dois Pontos, 1987. p. 4.

NUNES, R. S. *Administração universitária: concepções, modelos e estratégias gerenciais*. 1998. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NUNES, S. C.; FERRAZ, H. M. A reforma do ensino no Brasil e a inserção da noção de competências: um estudo empírico em instituições de educação superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29. *Anais...* Brasília, 2005.

TEIXEIRA, G. P. et al. A mercantilização do ensino superior brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4. *Anais...* Porto Alegre, 2006.

UFSM. *Avaliação institucional*. Universidade Federal de Santa Maria. Brasil, 2006. Disponível em: <www.ufsm.br>. Acesso em: 29 jul. 2006.

MEC-FNDE

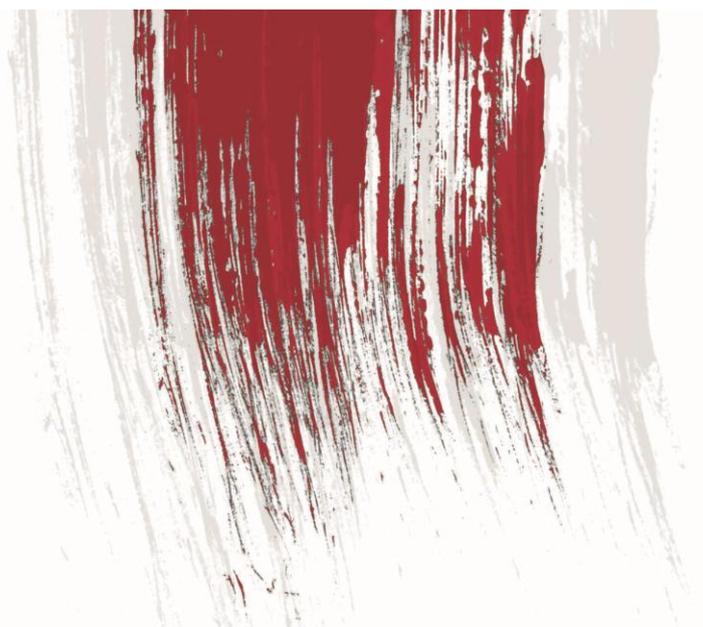
**Fundo Nacional de
Desenvolvimento da Educação**



Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012
Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

ANEXO II

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO



DENIS ALCIDES REZENDE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PÚBLICO OU PRIVADO

**GUIA PARA PROJETOS EM ORGANIZAÇÕES
DE GOVERNO OU DE NEGÓCIOS**



Percepção da avaliação: um retrato da gestão pública em uma instituição de ensino superior (IES)*

Jonas Cardona Venturini**
Breno Augusto Diniz Pereira***
Ronaldo Morales****
Carolina Freddo Fleck*****
Zeno Batistella Junior*****
Mateus de Brito Nagel*****

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Fundamentação teórica; 3. Método do trabalho; 4. Apresentação e discussão dos resultados; 5. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Theoretical framework; 3. Methodology; 4. Results and discussion; 5. Final remarks.

PALAVRAS-CHAVE: gestão pública; avaliação institucional; instituições de ensino superior.

KEY WORDS: public management; institutional evaluation; higher education institutions.

A avaliação das universidades vem sendo defendida como instrumento necessário para elevar a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da pes-

* Artigo recebido em fev. 2008 e aceito em mar. 2009.

** Doutorando em administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). E-mail: jonasventurini@yahoo.com.br.

*** Doutor em administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professor do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM e do mestrado em administração da UFSM. Endereço: Rua Marechal Floriano Peixoto, 1184 — Centro — CEP 97015-372, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: brenodiniz@brturbo.com.br.

**** Mestre em administração. Professor do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM. Endereço: Rua Marechal Floriano Peixoto, 1184 — Centro — CEP 97015-372, Santa Maria, RS, Brasil. E-mail: morales@ccsh.ufsm.br.

***** Doutoranda em administração pela UFRGS, mestre em administração pela UFSM. E-mail: carolina.fleck@gmail.com.

***** Graduando em administração pela UFSM. E-mail: zenotapera@yahoo.com.br.

***** Graduando em administração pela UFSM. E-mail: mateus_nagel@yahoo.com.br.

quisa, da extensão e de sua gestão. Com o objetivo de avaliar o processo de gestão institucional da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Rio Grande do Sul, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que levantou os fatores que, na percepção de 163 docentes da UFSM, interferem na continuidade e no aperfeiçoamento do processo de avaliação institucional. Os dados foram coletados por meio de questionários e analisados através de técnicas estatísticas descritivas e inferenciais. Entre 79,9% e 95,7% dos fatores estudados facilitam ou dificultam o processo de avaliação, destacando-se com mais de 70% os seguintes: “consciência da importância da avaliação”, “definição clara dos critérios indicadores a serem utilizados na avaliação”, “definição e divulgação das políticas da instituição” e a “existência de comissão interna de avaliação”. Em síntese, apesar do caráter exploratório do estudo, os resultados obtidos permitiram construir uma imagem adequada sobre a avaliação na UFSM.

Evaluation perception: a portrait of public management in a higher education institution

University evaluation has been defended as a necessary tool to promote institutional competence and to improve teaching, research, extension programs and institutional management. In order to examine the institutional management process at the Federal University of Santa Maria (Universidade Federal de Santa Maria, UFSM, in the state of Rio Grande do Sul, Brazil), this article presents the results of a research that identified the factors that, as perceived by 263 UFSM professors, interfere in the continuity and improvement of the institutional evaluation process. Data was collected in questionnaires and analyzed using descriptive and inferential statistical techniques. Between 79.9% and 95.7% of the studied factors either facilitate or obstruct the evaluation process, the following standing out with over 70%: “being conscious of the importance of evaluation”; “clear establishment of the indicating criteria that will be used in the evaluation”; “establishment and disclosure of the institution’s policies”; and the “existence of an internal evaluation commission”. To summarize, despite the exploratory nature of the study, the results revealed an adequate picture of UFSM’s evaluation process.

1. Introdução

A universidade pública, em nosso país, tem experimentado profundos questionamentos sobre a qualidade de suas atividades e a maneira como tem empregado os recursos que a sociedade coloca à sua disposição. A avaliação das universidades vem sendo defendida como instrumento necessário para elevar a qualificação institucional, promovendo a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e de sua gestão. Também vem sendo entendida como exigência da sociedade, que quer saber dos recursos destinados às universidades as-

sim como do desempenho alcançado com as ações desenvolvidas na busca de identificar as funções para as quais foram criadas.

Não há dúvida de que, cada vez mais, as universidades estão descobrindo seu caráter social e percebendo que precisam, urgentemente, conquistar, pela eficiência e qualidade, credibilidade e legitimidade junto à comunidade em que estão inseridas.

Nisso reside o sentido e a razão fundamental da avaliação da universidade que objetiva assegurar a boa qualidade do seu ensino, da sua pesquisa, extensão e processo de gestão, assim como o pleno atendimento das legítimas necessidades e expectativas da sociedade. É importante destacar que a universidade que se conhece e reflete sobre si mesma toma o seu destino nas próprias mãos, não permitindo que a rotina ou políticas governamentais sejam fatores preponderantes na definição de suas prioridades.

Tal questionamento é reflexo da preocupação que as pessoas, a partir de uma nova postura, vêm tendo em relação aos órgãos públicos em geral, e, principalmente, ao setor educacional e às universidades. Nesse contexto, este artigo busca melhor conhecer e avaliar o processo de avaliação institucional da UFSM.

2. Fundamentação teórica

A ideia de avaliar as universidades não é nova. Ela sempre, formal ou informalmente, ocorreu. Segundo Neiva (1987), ela sempre apareceu no dia a dia da universidade, mesmo que de forma difusa, em relatórios a órgãos superiores, confecção de estatísticas e outras informações de competência e responsabilidade de órgãos da estrutura interna da universidade.

No entanto, é verdade que esses mecanismos não produziram resultados satisfatórios. Como consequência, os questionamentos sobre as universidades, sobre a qualidade do seu desempenho, tanto em termos do ensino quanto da pesquisa, da extensão e da sua gestão, provêm da comunidade científica e da sociedade.

Já faz algum tempo que interesses privados internos, junto com grandes interesses econômicos externos, pressionam o Estado e as universidades públicas, produzindo, junto à sociedade, sérias críticas quanto à ineficiência dessa universidade: os custos elevados das atividades desenvolvidas, o pouco retorno à sociedade dos recursos a ela destinados (Teixeira et al., 2005). Para essa finalidade, é necessário rever a política de alocação de recursos nas universidades públicas assim como a interferência maior desses grupos privados no dia a dia da universidade.

Esse constrangimento, existente entre todos os que se preocupam com o desenvolvimento científico e tecnológico do país e que vivem o cotidiano das salas de aula e laboratórios nas universidades, requer uma firme tomada de posição, no sentido de salvar algo que foi construído com muito esforço, competência e sacrifício por toda a sociedade.

É preciso pensar uma nova universidade que, preservando suas qualidades institucionais, consiga responder, de forma mais efetiva, aos novos e crescentes desafios, tornando-se, assim, mais eficiente e transparente à sociedade. Ela deverá incorporar técnicas de gestão e metodologias pedagógicas capazes de absorver todo o potencial tecnológico disponível (Nunes e Ferraz, 2005).

A implementação das mudanças necessárias na busca da nova universidade requer a implantação de um processo permanente de avaliação da instituição, a partir do qual seja possível elaborar o diagnóstico institucional, tarefa que tem se mostrado bastante complexa no interior das instituições de ensino superior do país.

Tal situação pode ser explicada por alguns fatos entre os quais se destaca a falta de parâmetros pelos quais esse julgamento possa ser realizado. Não existe um conjunto de dados que possa ser tomado como a expressão da universidade em seus vários aspectos, e os dados disponíveis têm, em muitos casos, qualidade duvidosa e não permitem comparações na própria universidade ao longo do tempo, muito menos entre as instituições. Falta um projeto de educação com políticas e objetivos definidos que sirvam como referência para avaliar esses julgamentos e aceitá-los ou não, bem como tem faltado vontade própria para discutir e implementar a avaliação institucional.

Fatores que afetam a avaliação institucional nas universidades

A educação superior, na indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão, não tem, ultimamente, atendido a determinadas aspirações ou interesses e, por isso, tem sido criticada. Tal constatação torna evidente a necessidade de redefinir a função social e científica da universidade, a partir de um novo projeto político-pedagógico, articulado com as novas exigências resultantes da nova realidade socioeconômica existente hoje (Antonello e Dutra, 2005).

Nesse sentido, de acordo com Faraco (1991), é fundamental avaliar a instituição para se ter uma base de decisão, para escolher os projetos com os quais comprometer-se-á e para permitir a reformulação dos conceitos sobre ensino, pesquisa, extensão e eficiência administrativa.

O exame dos objetivos e finalidades da avaliação, seus princípios e características, permite constatar que ela pode constituir-se em estratégia institucional para construir uma ligação efetiva com a realidade social, representando o compromisso de contribuir efetivamente na reconstrução de espaço social mais justo.

Portanto, implementar um processo de avaliação numa universidade acarretará transformações intensas, que poderão atingir todos os indivíduos que dela fazem parte, assim como todos os processos nela existentes.

Diante de tal constatação, a adequada implementação de um processo de avaliação requer a conscientização, por parte de seus promotores, de que existem alguns fatores que devem ser levados em consideração na medida em que podem interferir no processo, comprometendo sensivelmente os resultados desejados. Os dois principais fatores que afetam o processo de avaliação das instituições públicas são expostos a seguir.

Reação às mudanças

Dressel (1985) afirmou que, embora o processo de avaliação seja vantajoso para a organização universitária, quando promove flexibilidade e adaptabilidade, gera sérios conflitos em decorrência da presença do desejo de segurança e estabilidade. Segundo Durham (1988:35), “há docentes e pesquisadores inegavelmente competentes e responsáveis que parecem sentirem-se ameaçados por esse processo e que vêm se opondo sistematicamente a medidas desse tipo”.

As universidades acalentam, no seu íntimo, a ideia de permanência, de imutabilidade, considerada pilar mestre para sua capacidade de possuir e infundir normas e valores. Por isso, quando o objetivo de eternidade é incorporado, o interesse pela inovação também é perdido, já que a ideia de imortalidade é oposta à de mudança, de risco, ou seja, ficam apegadas à sua tradição.

Corporativismo

A dimensão da arquitetura estrutural das universidades, associada ao seu elevado grau de especialização, transforma-se em fonte geradora de novas dimensões de poder, a partir de um complexo de relações funcionais que tornam o indivíduo incapaz de resolver, por si só, seus problemas pessoais. Para se fortalecer, naturalmente, procuram se unir como grupos funcionais. Não há

como negar, o elevado grau de complexidade das organizações universitárias, ao mesmo tempo em que reforça, também cria novos limites para o desenvolvimento da iniciativa e da liberdade individual.

Para Nunes (1998:91):

O corporativismo, o elemento de solidariedade entre os docentes, pode representar grande aliado à resistência (...) A corporação dos funcionários técnico-administrativos também pode ser reativa à avaliação, à medida que esta poderia identificar ociosidade e improdutividade de alguns setores.

Fortalecendo essa proposição, Almeida (1989:59) comentou que o corporativismo

dá corpo a uma forma por vezes vigorosa, mas sempre fragmentada de representação de interesses, com, pelo menos, dois efeitos possíveis (...) o primeiro faz prever um estilo de ação que poderá imprimir no perfil das instituições políticas sociais a marca do poder desigual dos interesses organizados, reproduzindo e confirmando desigualdades. O segundo efeito diz respeito à força conservadora que o modelo corporativista parece potencializar.

Diversos estudos evidenciam que a percepção de vantagens pessoais, obtidas por meio da participação, é o principal elo que liga o trabalhador aos esquemas participativos.

Assim, Messeder (1989:56) afirmou:

que a forma de participação significa ter o máximo de poder para recusar certas condições e certos tipos de trabalho, definir normas aceitáveis, controlar o respeito a essas normas pela hierarquia patronal secundariamente à percepção do poder.

Adiciona-se a essa constatação, outros fatores que também são geradores, estimuladores de novas pressões, tanto para a organização universidade, quanto para as pessoas que nela estão inseridas. Nesse particular, merece destaque o aumento das aspirações profissionais; a intensidade e a velocidade das mudanças observadas no ambiente, as quais têm atingido frontalmente a organização do trabalho, produzindo uma quebra de paradigma, sem precedentes, na sua forma tradicional de estruturar-se; e o grande desenvolvimento na tecnologia da informação, que tem contribuído, em muito, para o debate ideológico.

3. Método do trabalho

O artigo procurou estudar o processo de avaliação institucional da UFSM, e os fatores intervenientes segundo a percepção de seus docentes. A partir da revisão, com base na literatura específica, elaborou-se uma série de considerações conceituais. Especificamente, os aspectos destacados na fundamentação teórica apresentada possibilitaram a elaboração e aplicação de uma metodologia que permitisse atingir o objetivo deste artigo.

A partir dos objetivos gerais, a pesquisa foi caracterizada como sendo do tipo descritiva. Segundo Marconi e Lakatos (1990) as pesquisas descritivas objetivam primordialmente descrever as características de determinada população.

A realização desta pesquisa implicou o estudo aprofundado de um fenômeno particular, efetivado em uma única organização: a UFSM. Nessa dimensão, caracteriza-se como um trabalho do tipo estudo de caso. Ainda de acordo com as autoras supracitadas, o estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo profundo de poucos objetivos, de forma a permitir seu amplo e detalhado conhecimento.

O estudo limitou-se a buscar, num primeiro momento, conhecer a percepção dos docentes da UFSM sobre a avaliação institucional em implementação na instituição para, a seguir, partindo da percepção desses mesmos docentes, identificar os fatores que interferem na avaliação.

A população alvo da pesquisa foi constituída pelos docentes de nível superior, pertencentes ao quadro permanente de pessoal docente da UFSM, isto é, funcionários públicos federais. Portanto, não serão computados os professores substitutos e visitantes. Foram realizadas 163 entrevistas com os docentes da instituição.

A população pesquisada compreendeu os docentes pertencentes às categorias de professor auxiliar, assistente, adjunto e titular, com titulação de graduado, especialista, mestre e doutor, que estejam vinculados a um dos seguintes regimes de trabalho: 20h semanais, 40h semanais ou DE (dedicação exclusiva). A população pesquisada abrangeu os 1.101 professores da UFSM, conforme mapa do quadro docente, distribuídos pelos oito centros de ensino e nos 67 departamentos didáticos que fazem parte da estrutura da universidade.

Os dados utilizados no estudo são provenientes, basicamente, de fontes primárias e obtidos por meio de questionário respondido pelos docentes; também foram utilizados dados oriundos de fontes secundárias.

O questionário utilizado, elaborado a partir da revisão da literatura, com afirmativas sobre a avaliação institucional da UFSM e uma lista de fatores que normalmente interferem na avaliação, permite verificar e analisar

a avaliação da UFSM e identificar os fatores que interferem nesse processo, seja dificultando ou facilitando, na percepção dos seus docentes. Para qualificar a coleta de dados, o questionário foi pré-testado em docentes lotados nos departamentos didáticos pertencentes ao Centro de Ciências Sociais e Humanas.

Além dos dados primários, foram utilizados dados secundários, obtidos por meio da análise dos seguintes documentos: Projeto de Avaliações da UFSM, Projeto Político-Pedagógico e relatórios elaborados pela Comissão Central de Avaliação.

Então, para coletar os dados da pesquisa, foi utilizado o método escalar desenvolvido por Likert, ou seja, solicitou-se, a cada docente entrevistado, a escolha da alternativa, entre as apresentadas, que melhor expressasse sua percepção em relação à avaliação da UFSM e sobre os fatores que nela interferem. Para tanto, o questionário foi estruturado com questões de escala tipo Likert.

O questionário utilizado foi dividido em três partes. A parte 1 buscou obter informações gerais do tipo: categoria do docente, titulação, regime de trabalho, centro de ensino de lotação, tempo de serviço e se ocupa ou já ocupou cargo de chefia na UFSM. A partir desses dados, foi possível fazer uma caracterização dos docentes pesquisados e identificá-los nas respostas dadas.

A parte 2 compreendeu 45 afirmativas sobre a avaliação da UFSM, para que os docentes expressassem sua percepção sobre cada uma delas. Isso permitiu identificar como está e qual a perspectiva do processo de avaliação em andamento na universidade.

4. Apresentação e discussão dos resultados

A UFSM tem sua sede na Cidade Universitária, no município de Santa Maria, Rio Grande do Sul, onde desenvolve a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. No centro da cidade, ainda há ainda alguns cursos, a sede administrativa de um centro de ensino e outras unidades de atendimento à comunidade. Em 2005, o Conselho Universitário aprovou a criação do Centro de Educação Superior Norte-RS/UFSM (Cesnors), passando a UFSM a contar com nove unidades universitárias.

A UFSM possui, hoje, em pleno desenvolvimento, cursos, programas e projetos nas mais diversas áreas do conhecimento humano. A instituição mantém 58 cursos de graduação presenciais, um curso de ensino a distância, e 53 cursos de pós-graduação permanentes, sendo 24 de mestrado, 12 de doutorado e 17 de especialização. Além destes, realiza cursos de especialização, de

atualização, de aperfeiçoamento e de extensão em caráter eventual, atendendo diversificadas e urgentes solicitações de demanda regional.

O contingente educacional da UFSM é de 15.565 alunos em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino, dos quais 11.687 são do ensino de graduação, 1.885 do ensino de pós-graduação e 1.993 do ensino médio e tecnológico. O corpo docente é composto de 1.127 professores do quadro efetivo (graduação, pós-graduação e ensino médio e tecnológico) e 234 professores de contrato temporário; e o quadro de pessoal técnico-administrativo é composto por 2.546 servidores.

A estrutura administrativa da universidade compõe-se basicamente de três níveis: a administração superior, os centros de ensino e os departamentos didáticos. A administração superior é composta pelos órgãos deliberativos: Conselho Universitário, Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e o de traçar as diretrizes da instituição e o Conselho de Curadores.

Avaliação institucional da UFSM

A criação do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras, em 1993, pelo Ministério da Educação, veio ao encontro dos propósitos da administração da UFSM, de continuar buscando a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos pela instituição à sociedade, refletidas no trinômio ensino-pesquisa-extensão. A UFSM aderiu ao programa, em 1994, criando a Comissão de Apoio à Avaliação Institucional dos Cursos de Graduação.

Atualmente, está em vigência o Sistema de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que prevê a análise dos instrumentos de avaliação aplicados aos discentes, docentes e servidores da instituição, dentro das categorias relacionadas a seguir.

- ▼ Missão: identificar e avaliar as marcas que melhor caracterizam a instituição, definem sua identidade e indicam a responsabilidade social. Características principais do clima acadêmico e psicossocial da instituição.
- ▼ Corpo de professores/pesquisadores: descrever e qualificar esse conjunto de atores, com respeito à formação acadêmica e profissional, sua situação na carreira docente, programas/políticas de capacitação e desenvolvimento profissional, compromissos com o ensino, a pesquisa e a extensão, distribuição dos encargos, adesão aos princípios fundamentais da instituição, vincu-

lação com a sociedade, concursos e outras formas de admissão na carreira docente.

- ▼ **Corpo discente:** descrever e qualificar o conjunto de estudantes, considerando importante a questão da integração de alunos e professores de distintos níveis e sua participação efetiva na vida universitária.
- ▼ **Corpo de servidores técnico-administrativos:** descrever e qualificar o conjunto dos servidores, considerando importante a questão da integração dos atores da comunidade universitária, servidores, alunos e professores.
- ▼ **Currículos e programa:** concepção de currículo, organização didático-pedagógica, objetivos, formação profissional e cidadã, adequação às demandas do mercado e da cidadania, integração do ensino com a pesquisa e a extensão, interdisciplinaridade, flexibilidade/rigidez curricular, extensão das carreiras, inovações didático-pedagógicas, utilização de novas tecnologias de ensino, relações entre graduação e pós-graduação.
- ▼ **Produção acadêmico-científica:** análise das publicações científicas, técnicas e artísticas, patentes, produção de teses, organização de eventos científicos, realização de intercâmbios e cooperação com outras instituições nacionais e internacionais, formação de grupos de pesquisa, interdisciplinaridade, política de investigação, relevância social e científica.
- ▼ **Atividades de extensão e ações de intervenção social — vinculação com a sociedade:** o valor educativo da extensão, sua integração com o ensino e a pesquisa, políticas de extensão e sua relação com a missão da universidade, transferências de conhecimento, importância social das ações universitárias, impactos das atividades científicas, técnicas e culturais para o desenvolvimento regional e nacional.
- ▼ **Infraestrutura:** análise da infraestrutura da instituição, em função das atividades acadêmicas de formação e de produção de conhecimentos.
- ▼ **Gestão:** avaliar a administração geral da instituição e de seus principais setores na perspectiva da globalidade.
- ▼ **Outros:** avaliar outros itens não mencionados e que sejam importantes para a instituição, como cursos não universitários, cursos a distância, hospitais, teatros, rádios e TVs, atividades artísticas, esportivas e culturais, mas sempre tendo em vista as finalidades essenciais e a missão da instituição.

Percepção dos docentes sobre a avaliação

A partir das respostas que os docentes, componentes da amostra, deram às questões gerais, foi possível identificar algumas características do perfil dos docentes da UFSM.

Tabela 1
Percepção dos docentes em relação à metodologia utilizada na avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)					Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	
CrITÉrios de avaliação (29)	0,6	44,8	40,5	5,5	3,7	163
Indicadores utilizados (30)	0,6	49,7	34,4	6,7	2,5	163
Adequação ao projeto político-pedagógico (31)	0,6	46,6	38	4,9	1,8	163
Indicadores/atendimento às atividades (33)	1,2	36,2	39,9	9,2	2,5	163
Compreensão/objetivos (34)	0,6	45,4	36,2	9,8	3,1	163
Instrumentos utilizados (37)	0	32,5	49,1	9,2	1,2	

Os resultados apresentados na tabela 1 evidenciam que na percepção da maioria dos docentes, mais de 80%, os critérios e os indicadores utilizados na avaliação são bons ou regulares. Especificamente, 44,8% e 40,5% dos docentes entendem que os critérios utilizados são bons e regulares respectivamente, enquanto em relação aos indicadores 49,7% dizem que eles são bons, e 40,5% dizem que são regulares (questões 29 e 30). Ressalta-se, ainda, o fato de 46,6% dos docentes perceberem que os indicadores escolhidos para avaliar a universidade atendem às suas diferentes atividades, num nível considerado bom, enquanto 38% opinam ser apenas razoável (questão 31).

Outra preocupação foi com os instrumentos utilizados para coletar os dados utilizados na avaliação. Na percepção de 45,4% dos docentes, eles são considerados bons e, para 36,2%, são regulares (questão 37). A adequação do processo de avaliação ao projeto político-pedagógico da universidade foi considerada boa por 36,2% dos docentes e regular por 39,9%.

Em relação ao tempo em que o professor está exercendo suas atividades na universidade, a maioria (55,8%) está há mais de 10 anos na instituição, com destaque para o fato de que 28,2% deles estão há mais de 20 anos, e 41,1% estão na instituição há menos de 10 anos, destacando-se que 27% de-

les estão a mais de cinco anos e menos de 10 anos. Os dados seriam alterados substancialmente não fosse o represamento, por parte do governo, da reposição dos docentes aposentados. A universidade conta hoje com a colaboração de mais ou menos 160 professores substitutos.

De qualquer forma, é lícito supor que a maioria dos professores, estando vinculados à UFSM há mais de 10 anos, conhecem sua estrutura, sua cultura, seus objetivos e sua missão.

Estratégia de avaliação da UFSM

Neste grupo, foram reunidas as questões que tratam das estratégias utilizadas para implementar o processo de avaliação na UFSM. Na tabela 2, estão os dados sobre a percepção dos docentes em relação às questões formuladas.

Tabela 2
Percepção dos docentes em relação à estratégia utilizada para implantar a avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Atitude/avaliação (1)	60,1	33,1	3,1	0,6	0	3,1	163
Mecanismos/atitude (2)	40,5	40,5	11,7	3,1	0,6	3,7	163
Assegurar participação da comunidade (3)	66,3	28,8	1,8	0	0	3,1	163
Avaliação/instrumento de controle (4)	30,7	51,5	12,3	1,8	0,6	3,1	163
Avaliação aluno/docente (22)	31,3	36,2	19,6	4,9	4,3	3,7	163
Estratégia de implantação (23)	4,3	53,4	28,2	6,1	0,6	7,4	163
Avaliação/importância geral (42)	35	42,3	14,7	2,5	1,2	4,3	163
Total	100	100	100	100	100	100	

A análise desses dados possibilita conclusões importantes. A primeira é que a realização sistemática na avaliação da universidade com a finalidade de acompanhar seu desempenho (questão 1), na percepção de 93,2% dos docentes é ótima para 60,1%, e boa para 33,1%. Tal posição fica fortalecida quando

se observa que na percepção de 82,2% e 77,3% dos docentes (questões 4 e 42) é ótimo e bom a avaliação servir como instrumento adequado para diagnosticar situações a serem corrigidas, redirecionar ações, indicar prioridades e efetuar o controle, caracterizando-se, assim, como importante instrumento de gestão.

Criar mecanismos que assegurem a participação da comunidade externa (bom, para 40,5%; ótimo, para 40,5%) e assegurar a participação da comunidade interna, docentes, funcionários e alunos (bom, para 28,8%; ótimo, para 66,3%) afiguram-se como estratégias corretas na avaliação da UFSM segundo a percepção dos docentes da UFSM (questões 2 e 3). Os docentes, quase na sua totalidade, concordam com a estratégia de submeter a universidade a uma avaliação interna e externa. Em termos de avaliação interna (questão 22), para a grande maioria dos docentes (67,5%) a estratégia de incluir no processo de avaliação da universidade a avaliação dos docentes pelos discentes é ótima e boa.

Por fim, numa síntese das questões, pode-se afirmar que, de acordo com a percepção dos docentes, há concordância com a estratégia adotada para implantar a avaliação institucional na universidade, pois foi considerada regular para 28,2%, boa para 53,4% e ótima para 4,3% dos docentes (questão 23).

Processo de comunicação utilizado para implementar a avaliação da UFSM

Neste particular, buscou-se identificar o nível de conhecimento e compreensão da comunidade em relação à avaliação institucional e aos aspectos fundamentais na sua implementação, com o intuito de avaliar o processo de comunicação utilizado. Os resultados obtidos encontram-se na tabela 3.

Tabela 3
Percepção dos docentes em relação ao processo de comunicação na implantação da avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Conhecimento/compreensão (10)	0	11,7	62,2	18,4	3,7	3,7	163
Processo de comunicação (27)	0	27	51,5	12,9	3,1	5,5	163

Continua

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Conhecimento da comunidade universitária (28)	0	15,3	48,5	25,2	7,4	3,7	163
Conhecimento projeto político-pedagógico (32)	0	19	60,7	13,5	2,5	4,3	163
Compreensão do objetivo da avaliação (34)	0	16,7	54,4	20	4,7	4,3	163
Total	100	100	100	100	100	100	

Os resultados não deixam dúvida que, na percepção dos docentes, o processo de comunicação utilizado não atingiu seus objetivos. Isso é preocupante por dois aspectos fundamentais. Primeiro sabe-se que quanto menor for o nível de informação e conhecimento dos docentes sobre o processo de sua avaliação, menores são as chances de se obter sua participação e comprometimento. Pontos fundamentais para uma atividade a ser implementada pela adesão voluntária. Por outro lado, é óbvio que a continuidade do processo requer novos esforços e estratégias em seu processo de comunicação como condição para garantir sua efetividade.

Os resultados obtidos permitem concluir que, na percepção dos docentes, a liderança exercida pelas diversas chefias na implementação do processo de avaliação da UFSM está adequada. Isso quer dizer que os docentes aceitam as lideranças existentes e que as chefias têm conseguido influenciar e motivar os docentes a participarem do processo.

Participação/envolvimento/comprometimento com a avaliação da UFSM

Este artigo identifica a percepção dos docentes sobre a atuação da comunidade universitária, egressos, dirigentes e conselhos na avaliação da UFSM. Os resultados encontram-se na tabela 4.

Os dados mostram que a participação dos egressos no processo de avaliação da UFSM é boa, segundo a percepção de 20,2% dos docentes, regular para 25,8%, ruim para 31,9% e péssima para 10,4%, que não pode ser considerada como satisfatória (questão 6). Aqui há de se considerar a dificuldade

existente para manter contato com os ex-alunos em decorrência da inexistência de um banco de dados. Visando sanar essa deficiência, a reitoria criou um endereço eletrônico específico, com a finalidade de permitir que os ex-alunos se cadastrarem e tenham um canal de comunicação constante com a instituição. Este é, sem dúvida, um aspecto que requer maior atenção dos responsáveis pelo processo.

Tabela 4
Percepção dos docentes em relação à participação e comprometimento da comunidade interna e externa com a avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Participação/ comprometimento dos dirigentes da UFSM (11)	3,1	45,4	39,9	6,1	1,8	3,7	163
Participação/ comprometimento dos dirigentes da comunidade universitária (12)	0	14,1	63,2	17,8	1,8	3,1	163
Envolvimento/ comprometimento do conselho do centro (13)	7,4	41,1	38	5,5	1,2	6,7	163
Envolvimento/ comprometimento dos conselhos superiores (14)	4,9	37,4	36,8	7,4	1,2	12,3	163
Envolvimento/ comprometimento do conselho departamental (15)	4,9	38	39,3	13,5	1,2	3,1	163
Participação dos egressos (16)	0,6	20,2	25,8	31,9	10,4	11	163
Esforço da comunidade universitária (43)	31,9	41,7	19	3,1	0,6	3,7	163
Total	100	100	100	100	100	100	

Finalizando esse ponto, questionaram-se os docentes sobre sua percepção quanto ao esforço que a comunidade universitária da UFSM está fazendo para construir um projeto de universidade comprometida com a qualidade do ensino, pesquisa e extensão (questão 43). A grande maioria é de percepção que o esforço efetuado é ótimo (31,9%) e bom (41,7%), o que de certa forma tem garantido a qualidade da instituição.

Implementação

O objetivo deste tópico é conhecer a percepção dos docentes sobre a implementação do processo de avaliação da UFSM cujos resultados encontram-se na tabela 5.

O trabalho de conscientização efetuado junto aos três segmentos da comunidade universitária, com a finalidade de informar sobre a avaliação institucional, sua importância e o significado de sua implementação foi considerado ótimo e bom por 30,1% dos docentes, 50,3%, a maioria, opinou que ele apenas foi regular e 16,6% consideraram que ele foi ruim ou péssimo (questão 7).

Tabela 5
Percepção dos docentes em relação às ações desenvolvidas na implantação da avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Conscientização/informação sobre a avaliação (7)	4,9	25,2	50,3	12,3	4,3	3,1	163
Ações de implementação da avaliação (8)	3,7	33,1	52,8	5,5	1,8	3,1	163
Participação da comunidade universitária em eventos da avaliação (9)	2,5	11	57,5	20,9	4,3	3,7	163
Qualificação técnica/ Comissão Central de Avaliação (18)	12,3	55,2	14,7	4,9	1,2	11,7	163
Vínculo da Comissão Central de Avaliação com o reitor (19)	16,6	44,2	23,3	6,7	4,3	4,9	163
Decisão favorável às comissões de avaliação por centro de ensino (20)	30,1	54	9,8	1,8	0	4,3	163
Composição das comissões (21)	10,4	54,6	17,8	3,1	0,6	13,5	163
Total	100	100	100	100	100	100	

As ações implementadas com a finalidade de efetivar o processo de avaliação obtiveram resposta mais positiva, pois foram consideradas ótimas ou

boas por 36,8%, regulares por 52,8% e ruins ou péssimas por 7,3% (questão 8). O mesmo não pode ser afirmado quando se analisa a percepção dos docentes em relação à participação da comunidade em palestras/encontros/seminários sobre avaliação institucional. A maioria dos docentes, 57,7%, é de percepção que essa participação pode ser considerada razoável, 25,2% têm percepção de que ela pode ser considerada ruim e péssima enquanto somente 13,5% a considerou boa e ótima (questão 9).

As comissões de avaliação, tanto a central quanto as dos centros de ensino, obtiveram percepção favorável dos docentes. Especificamente a qualificação técnica da comissão central foi aprovada pela maioria dos docentes: 67,5% consideraram que ela é ótima ou boa, 14,7% afirmam que ela é razoável e tão somente 6,1% entendem ser ela ruim ou péssima (questão 18). Quanto ao fato de ela estar vinculada ao gabinete do reitor foi considerado, por 60,8% dos docentes, uma decisão ótima ou boa, regular por 23,3%, e ruim ou péssima por 11% dos docentes (questão 19). Da mesma forma, a composição das duas comissões foi aprovada pelos docentes. A percepção preponderante, 65% dos docentes, é de que ela é ótima ou boa, e apenas 17,8% dos que opinaram entenderam ser ela apenas razoável (questão 21).

O destaque fica por conta da ampla aprovação à decisão de que cada centro de ensino tenha sua própria comissão, 84,1% dos docentes consideraram ser esta uma decisão ótima ou boa (questão 20).

Tratamento dos resultados

Em qualquer processo de avaliação, sempre é alvo de atenção especial os resultados obtidos e o tratamento a eles dispensados. Por meio das questões 35, 36 e 38, cujos dados encontram-se na tabela 6, procurou-se saber, na percepção dos docentes, se os resultados obtidos atingiram os objetivos propostos pela avaliação, se ela tem contribuído para a melhoria de ensino, pesquisa e extensão, e se concordaram com a forma adotada para divulgá-los.

Quanto aos resultados obtidos na avaliação da UFSM terem atendido aos objetivos propostos foi bom para 35,6% dos docentes, para 48,5% foi apenas regular, e para 8,0% ele foi ruim ou péssimo (questão 35). Já as contribuições da avaliação para o ensino, pesquisa e extensão foram, na percepção de 46% dos docentes, ótimas ou boas; regulares para 36,8%; e ruins ou péssimas para 12,3% (questão 38). A forma adotada pela UFSM para divulgar os resultados da sua avaliação, na percepção dos docentes, foi considerada boa por 32,5%, regular por 42,9% e ruim ou péssima por 19,1%.

Tabela 6
Percepção dos docentes em relação aos resultados da avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Resultados obtidos/ objetivos propostos (35)	0	35,6	48,5	5,5	2,5	8	163
Divulgação dos resultados (36)	0	32,5	42,9	16,6	2,5	5,5	163
Contribuições da avaliação (38)	4,9	41,1	36,8	9,2	3,1	4,9	163
Total	100	100	100	100	100	100	

Perspectivas futuras da avaliação institucional da UFSM

Não basta implantar o processo de avaliação, é necessário conseguir que ele seja permanente e sistemático. Isso nos remete a outra questão básica no processo de avaliação da UFSM, suas perspectivas futuras. Procurando conhecer a percepção dos docentes nesse particular, foram formuladas sete questões, e os resultados obtidos encontram-se na tabela 7.

Tabela 7
Percepção dos docentes em relação às perspectivas futuras da avaliação da UFSM

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Conhecimento sobre a missão da UFSM (5)	4,3	39,9	46,6	4,9	0,6	3,7	163
Conhecimento sobre missão e objetivos (6)	1,2	36,2	50,9	7,4	1,2	3,1	163
Qualificação técnica da comissão central (17)	0,6	20,9	55,8	13,5	4,3	4,9	163
Contribuições futuras para melhoria do processo didático-pedagógico (39)	17,2	55,2	19	3,1	0,6	4,9	163

Continua

Questões	Respostas (%)						Total de respondentes
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não responderam	
Contribuições futuras para ensino/pesquisa/extensão (40)	22,1	55,2	14,7	2,5	1,2	4,3	163
Perspectivas futuras (44)	9,2	61,3	20,9	3,1	0,6	4,9	163
Comprometimento com os objetivos da UFSM (45)	1,8	45,4	42,9	3,7	1,2	4,9	163
Total	100	100	100	100	100	100	

A preocupação inicial foi com o nível de confiança que a comunidade universitária tem em relação ao processo de avaliação da UFSM (questão 17). Na percepção de 21,5% dos docentes, ele é ótimo ou bom; a maioria, 55,8%, entende que o nível de confiança é apenas regular; e 17,8% entendem ser ele ruim ou péssimo. Os resultados evidenciam que o nível de confiança no processo não pode ser considerado satisfatório e pode comprometer seu futuro.

Dois questões foram abordadas na sequência, com a finalidade de conhecer a percepção dos docentes em relação às contribuições futuras que a avaliação pode trazer para o processo didático-pedagógico, da universidade e para qualificar o ensino, a pesquisa e a extensão por ela desenvolvidas. Em relação ao processo didático-pedagógico a percepção de 72,4% é de que são ótimas ou boas as contribuições que a avaliação pode trazer, para 19% elas são razoáveis e para 3,7% são ruins ou péssimas (questão 39). Quanto às possibilidades da avaliação contribuir, no futuro, para qualificar o ensino, pesquisa e extensão, a maioria dos docentes, 77,3%, entende que elas são ótimas ou boas, 14,7% que elas são regulares, e apenas 3,7% que elas são ruins ou péssimas (questão 40).

Outros dois fatores estão relacionados com as perspectivas futuras, não só do processo de avaliação como da própria universidade: a missão docente e a missão e objetivos da UFSM. Formularam-se, então, duas questões com o intuito de conhecer a percepção dos docentes sobre o nível de conhecimento que eles têm sobre sua missão (questão 5). Os resultados evidenciam que na percepção de 44,2% dos docentes da UFSM estes têm um nível de conhecimento ótimo ou bom sobre sua própria missão de docentes, 46,6% entendem que esse nível de conhecimento é apenas regular e 5,5% opinam ser ele ruim ou péssimo. Já a percepção dos docentes em relação ao nível de conhecimento que eles têm sobre a missão e os objetivos da UFSM

mostra que para 37,4% esse nível de conhecimento é ótimo ou bom, 50,9% opinam que tal conhecimento é razoável e para 8,6% tal conhecimento é ruim ou péssimo (questão 6).

A seguir, questionaram-se os docentes buscando identificar sua percepção em relação ao comprometimento deles com os objetivos da universidade (questão 45). Na percepção de 47,2% dos docentes, o comprometimento é considerado ótimo e bom; para 42,9, regular; e para 4,9%, ruim e péssimo.

As opiniões com relação à própria missão docente e à missão da instituição chamam a atenção quando se considera o fato de que a grande maioria, mais de 80% dos docentes, exercem suas atividades há mais de cinco anos na UFSM. Em relação à missão docente, fica evidente a necessidade urgente da criação de um programa de treinamento para os docentes que ingressam e para os que já estão na universidade. É preciso considerar que a maioria não é oriunda de licenciatura.

Em relação à missão da UFSM, mais uma evidência da necessidade de programa de recepção aos novos docentes e de ações que permitam aos atuais docentes conhecer a missão, princípios e objetivos da instituição. Tais ações certamente contribuirão também para melhorar o comprometimento dos docentes com a instituição e, por consequência, com o seu processo de avaliação.

Finalizando, perguntou-se aos docentes sua percepção, considerando todas as questões anteriormente abordadas, sobre quais seriam as perspectivas futuras da avaliação da UFSM. A expressiva maioria (70,5%) percebe que elas são ótimas ou boas, 20,9% que são razoáveis e para 3,7% elas são ruins e péssimas.

5. Considerações finais

Os resultados da pesquisa permitem afirmar que, na percepção da maioria dos docentes, o processo de avaliação institucional em andamento na UFSM é considerado como bom ou regular. Dessa forma, dentro de um contexto de maior preocupação com o profissionalismo da gestão pública, pode-se dizer que a UFSM encontra-se em um bom caminho.

Entretanto, vale ressaltar as dificuldades em relação aos fatores que interferem na gestão, e que dificultam o processo de avaliação, na percepção de mais de 90% dos docentes, destacando-se a descrença quanto à utilização dos resultados, a dificuldade para mensurar os objetivos, a falta de incentivo à efi-

ciência, a falta de indicadores precisos para medir a produtividade, a falta de transparência administrativa e a falta de vontade política para implementar a avaliação.

Pode-se citar ainda a dificuldade para mensurar objetivos, incentivar a eficácia e medir a produtividade, apesar de esforços para a implementação de planejamento estratégico, realizada formalmente, mas com dificuldades operacionais, principalmente, por características inerentes a uma organização pública.

Além disso, a falta de vontade política para implementar a avaliação percebida pelos docentes decorre, apesar dos esforços efetuados e da criação de comissões específicas, da inexistência de uma agenda condensada para que a implantação ocorra, envolvendo a reitoria, pró-reitores e direções de centro. Esse fato associa-se, sem dúvida alguma, ao que tem gerado grandes discussões no interior da universidade: o que fazer com os resultados obtidos na avaliação, problema crucial em qualquer processo de avaliação institucional.

Por último, buscava-se identificar as perspectivas do processo de avaliação na UFSM. Constata-se um alto grau de confiança no processo de avaliação e a crença generalizada de que a avaliação pode trazer importantes contribuições para o processo didático-pedagógico da instituição, que resultarão na qualificação do ensino, pesquisa, extensão e do seu processo de gestão. Para mais de 70% dos docentes, são ótimas ou boas as perspectivas futuras da avaliação institucional em implementação na UFSM.

Em síntese, considera-se que os resultados obtidos permitiram construir uma imagem adequada sobre a avaliação da UFSM, dos fatores que nela interferem e de suas perspectivas futuras seguindo percepção dos docentes. Acredita-se também que os dados obtidos possam ser importantes subsídios e contribuam para o processo de avaliação institucional da UFSM.

Considerando os objetivos deste artigo, os resultados obtidos e as conclusões apresentadas, recomenda-se:

- ▼ a realização de estudo similar junto ao segmento dos técnicos administrativos e dos alunos para se ter a percepção de toda a comunidade universitária;
- ▼ a implementação de outros estudos, de natureza qualitativa, visando à consolidação do processo de avaliação institucional;
- ▼ rigor na execução do planejamento estratégico, atrelando os objetivos às lacunas constatadas na avaliação institucional e fazendo cumprir metas e objetivos traçados, contornando os problemas inerentes às organizações públicas.

Além do desenvolvimento de ações nos diversos níveis de poder da instituição com o intuito de fixar a avaliação como prioridade na UFSM e assegurar sua plena implementação e consolidação. Sem desconsiderar a importância da busca da eficácia administrativa e da indispensável qualidade do ensino, pesquisa e extensão desenvolvidos pela UFSM, recomenda-se que a premissa básica da avaliação institucional seja a de que, antes de tudo, ela é um processo educativo.

Por fim, cabe destacar que este artigo não é conclusivo, mas sim uma ampliação da discussão do tema que já foi debatida por autores como Leitão (1987), que explora a temática de indicadores de desempenho na universidade; e do trabalho de Motta (1981), que aborda a questão da participação na teoria gerencial aplicado a uma instituição pública. Uma avaliação de uma maneira teórico-empírica e num contexto peculiar.

Referências

ALMEIDA, M. H. T. Direitos sociais, organização de interesses e corporativismo no Brasil. *Novos Estudos Cebrap*, São Paulo, n. 25, p. 50-60, 1989.

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento das competências de alunos do curso de administração com foco no empreendedorismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29. *Anais...* Brasília, 2005.

DRESSEL, P. L. *Handbook of academic evolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

DURHAM, E. Avaliação na universidade: poder e democracia. *Estudos e Debates*, Brasília, n. 14, p. 75-79, 1988.

FARACO, C. A. *Avaliação e gestão universitária*. Curitiba: APUFPR, 1991. (Caderno 2: Avaliação na UFPR).

LEITÃO, S. P. Indicadores de desempenho na universidade: uma avaliação. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 55-72, 1987.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MESSEDER, I. E. Recursos humanos e transformação social: onde se encontram os desafios? *RAP*, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, p. 49-61, 1989.

MOTTA, P. R. A proposta de participação na teoria gerencial. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, p. 54-76, 1981.

NEIVA, C. *Avaliação institucional*. Brasília: Dois Pontos, 1987. p. 4.

NUNES, R. S. *Administração universitária: concepções, modelos e estratégias gerenciais*. 1998. Tese (Doutorado) — Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

NUNES, S. C.; FERRAZ, H. M. A reforma do ensino no Brasil e a inserção da noção de competências: um estudo empírico em instituições de educação superior. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29. *Anais...* Brasília, 2005.

TEIXEIRA, G. P. et al. A mercantilização do ensino superior brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4. *Anais...* Porto Alegre, 2006.

UFSM. *Avaliação institucional*. Universidade Federal de Santa Maria. Brasil, 2006. Disponível em: <www.ufsm.br>. Acesso em: 29 jul. 2006.

MEC-FNDE
Fundo Nacional de
Desenvolvimento da Educação



Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012
Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

ANEXO III

LATTES DOS CONSULTORES

OTÁVIO FREIRE
MARIANE PINHO
LUCAS CARVALHO

Dados gerais Formação Atuação Projetos Produções Eventos Orientações Bancas +



Otávio Bandeira De Lamônica Freire

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/1745770940204631>

Última atualização do currículo em 21/01/2016

É doutor em Gestão da Comunicação pela USP (2009), possui graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal de Mato Grosso (1996), especialização em Marketing pela ESPM (1998), mestrado em Comunicação pela Universidade Paulista (2007) e mestrado em Educação pela Universidade de Cuiabá (2002). Atualmente é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Nove de Julho - PPGA/UNINOVE e Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte - MPAGE/UNINOVE. É também Professor Doutor referência MS-3 do Curso de Marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo - EACH/USP. Tem experiência nas áreas de Marketing e Comunicação, atuando principalmente nos seguintes temas: comportamento do consumidor, marcas e efeitos da comunicação. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Otávio Bandeira De Lamônica Freire

Nome em citações bibliográficas

FREIRE, Otavio

Endereço

Endereço Profissional

Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA/UNINOVE.
Avenida Francisco Matarazzo - 612
Água Branca
05001000 - São Paulo, SP - Brasil
Telefone: (11) 36659000
URL da Homepage: www.uninove.br

Formação acadêmica/titulação

2004 - 2009

Doutorado em Ciências da Comunicação (Conceito CAPES 5).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Título: Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada, Ano de obtenção: 2009.

Orientador:  Mitsuru Higuchi Yanaze.

Palavras-chave: comunicação; cultura; organização; comunicação administrativa; antropologia; cultura organizacional.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas

Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda.

Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda / Especialidade: Políticas e Estratégias de Comunicação.

2005 - 2007

Mestrado em Comunicação (Conceito CAPES 4).

Universidade Paulista, UNIP, Brasil.

Título: Revista A Violeta: um estudo de mídia impressa e gênero., Ano de Obtenção: 2007.

Orientador:  Carla Reis Longhi.

Palavras-chave: mídia impressa; gênero; revista feminina; comunicação.

1999 - 2002

Mestrado em Mestrado em Educação.

Universidade de Cuiabá, UNIC, Brasil.

Título: A festa de São Benedito: educação, cultura e organização., Ano de Obtenção: 2002.

Orientador:  Maria Ignez Joffre Tanus.

Palavras-chave: educação; cultura; organização.

Grande área: Ciências Humanas

1997 - 1998

Especialização em Marketing. (Carga Horária: 420h).
Escola Superiores de Propaganda e Marketing, ESPM, Brasil.
Título: Marketing: conhecimento científico e conhecimento de senso comum.
Orientador: Maria Ignez Joffre Tanus.

1993 - 1996

Graduação em Comunicação Social.
Universidade Federal de Mato Grosso, UFMT, Brasil.
Título: FLOCKY'S Buffet de Sorvetes - Planejamento de Campanha.
Orientador: Luciana de Area Leão Borges.

Formação Complementar

2008 - 2008

Extensão universitária em Management in Business Communications. (Carga horária: 80h).
University of Florida, UF, Estados Unidos.

2006 - 2006

Extensão universitária em Análise do Retorno de Invest. em MKT e Comunicação. (Carga horária: 40h).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

1991 - 1991

First Certificate in English.
University of Cambridge, CAM, Inglaterra.

Atuação Profissional

Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

Vínculo institucional**2013 - Atual**

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Professor

Outras informações

Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração: Gestão do Esporte - MPAGE Linha de Pesquisa: Marketing

Vínculo institucional**2011 - Atual**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 40

Outras informações

Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PMDA/UNINOVE Linha de Pesquisa - Comunicação, Marcas e Comportamento do Consumidor Disciplinas: Administração Estratégica de Marketing & Comunicação, Consumo e Comportamento.

Vínculo institucional**2007 - 2008**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização, Carga horária: 4

Atividades**03/2012 - Atual**

Ensino, Curso em Nível de Mestrado e Doutorado, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas
Administração Estratégica de Marketing
Comunicação, Consumo e Comportamento

Comunicação, Consumo e Comportamento

02/2012 - Atual

Ensino, DINTER Doutorado Interinstitucional c/ UFMS, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas
Administração Estratégica de Marketing**01/2007 - 12/2008**

Ensino, MBA em Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Estratégias Competitivas, Jogos de Empresa, Pesquisa de Mercado, Gestão de Produtos e Gestão de Negócios na Era Internet.**Universidade de São Paulo, USP, Brasil.****Vínculo institucional****2011 - Atual**

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Professor Doutor - Referência MS-3, Carga horária: 20

Outras informações

Professor Doutor do Curso de Marketing da Escola de Artes, Ciências e Humanidades - EACH/USP Disciplinas Ministradas: Gestão de Marcas Gestão de Produtos e Novos Produtos Tópicos Especiais de Marketing I e II Evolução do Pensamento em Marketing Ética em Marketing Estudos Diversificados

Vínculo institucional**2005 - Atual**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização, Carga horária: 4

Outras informações

Professor do Curso de Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing da ECA/USP Professor do Curso de Especialização em Gestão de Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA/USP Professor do Curso de Especialização em Estética e Gestão da Moda da ECA/USP

Vínculo institucional**2005 - 2010**

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor Conferencista Convidado, Carga horária: 8

Outras informações

Professor Conferencista Convidado dos Cursos de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas e Publicidade & Propaganda da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) Disciplinas: Mercadologia & Publicidade; Análise e Planejamento Mercadológico; Teoria das Organizações Aplicada à Comunicação.

Atividades**01/2013 - Atual**

Ensino, Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Gestão de Marcas
Pesquisa de Mercado**06/2012 - Atual**

Ensino, Estética e Gestão da Moda, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Gestão de Marcas

06/2012 - Atual

06/2012 - Atual

Ensino, Estética e Gestão da Moda, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Gestão de Marcas

03/2011 - Atual

Ensino, Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Estudos Diversificados II
Ética em Marketing
Evolução do Pensamento de Marketing
Gestão de Produtos e Novos Produtos
Gestão de Marcas

01/2006 - 03/2013

Ensino, Gestão de Comunicação e Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Simulação e Jogos de Empresa, Pesquisa de Mercado, Projeto e Gerência de Serviços, Processos Decisórios em Produtos e Serviços.

06/2005 - 12/2010

Ensino, Publicidade e Propaganda, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Mercadologia e Publicidade, Análise e Planejamento Mercadológico.

03/2009 - 06/2010

Ensino, Relações Públicas, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Teoria das Organizações Aplicada à Comunicação

Instituto Nacional de Pós Graduação, INPG, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - 2011

Vínculo: Professor visitante, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização

Outras informações

Disciplinas: Gestão de Marketing, Pesquisa de Mercado, Gestão de Serviços e Gerência de Produtos

Universidade Presbiteriana Mackenzie, MACKENZIE, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - 2009

Vínculo: Professor de Especialização, Enquadramento Funcional: Professor Convitado, Carga horária: 8

Outras informações

Disciplinas: Análise de Clientes e Mercados; Estratégias e Táticas de Preços.

Atividades

02/2009 - 12/2010

Ensino, Gestão Estratégica de Vendas, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Análise de Clientes e Mercados
Estratégias e Táticas de Preços

Universidade de Cuiabá, UNIC, Brasil.

Vínculo institucional**2000 - 2009**

Vínculo: Professor Visitante, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização

Outras informações

Professor dos Cursos de Pós-Graduação "MBA" da Universidade de Cuiabá/UNIC Disciplinas: Fundamentos de Marketing, Marketing Empresarial, Marketing Internacional, Gerência e Desenvolvimento de Produtos, Planejamento Estratégico de Marketing & Comunicação, Modelos de Análise de Mercado, Comunicação com o Mercado.

Vínculo institucional**1998 - 2003**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor de graduação, Carga horária: 20

Outras informações

Professor dos cursos de Propaganda e Marketing e Administração.

Vínculo institucional**2001 - 2002**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor-Gerente, Carga horária: 12

Outras informações

Professor-Gerente, Coordenador do Núcleo de Consultoria Júnior em Marketing da UNIEMPRESA (órgão de extensão da Faculdade de Administração, Economia, Ciências Contábeis e Comunicação Social/FAEC da Universidade de Cuiabá/UNIC ? 2001-2002)

Vínculo institucional**2000 - 2000**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Coordenador, Carga horária: 20

Outras informações

Coordenador da UNIAGÊNCIA (órgão de extensão do Curso de Comunicação Social, da Universidade de Cuiabá/UNIC)

Faculdades Integradas Cândido Rondon, UNIRONDON, Brasil.

Vínculo institucional**1998 - 1999**

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

Atividades**01/1998 - 12/1999**

Ensino, Comunicação Social, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Mercadologia, Administração em Publicidade e Propaganda, Projetos Experimentais em Publicidade e Propaganda.

Instituto Euro-Latino-Americano de Cultura e Tecnologia, EUROPAN, Brasil.

Vínculo institucional

2003 - 2004

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 12

Outras informações

Professor do Curso de Graduação em Administração de Empresas (Comércio Exterior, Sistemas de Informação, Marketing, Hotelaria & Turismo) da Faculdade Europan/SP Disciplinas: planejamento estratégico, gerência de produtos, fundamentos de marketing e pesquisa de marketing

Vínculo institucional

2003 - 2004

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

Outras informações

Professor do Curso de Graduação em Comunicação Social, habilitação em Publicidade & Propaganda da Faculdade Europan/SP

Atividades

06/2003 - 12/2004

Ensino, Administração Geral, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Planejamento Estratégico, Pesquisa de Mercado.

06/2003 - 12/2004

Ensino, Administração e Comércio Exterior, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Fundamentos de Marketing

06/2003 - 12/2004

Ensino, Administração e Sistemas de Informação, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Fundamentos de Marketing

06/2003 - 12/2004

Ensino, Administração e Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Fundamentos de Marketing, Gestão de Produtos, Marketing de Varejo, Marketing de Serviços, Propaganda e Publicidade.

06/2003 - 12/2003

Ensino, Publicidade e Propaganda, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Publicidade Aplicada ao Turismo

Universidade Candido Mendes, UCAM, Brasil.

Vínculo institucional**2001 - 2006**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor de Especialização

Outras informações

Professor dos Cursos de Pós-Graduação (MBA com Tutoria Virtual) da Universidade Cândido Mendes/RJ Disciplina: Planejamento e Auditoria de Marketing

Atividades**01/2001 - 12/2006**

Ensino, MBA em Marketing Estratégico, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Planejamento e Auditoria de Marketing

Universidade Bandeirante de São Paulo, UNIBAN, Brasil.

Vínculo institucional**2004 - 2004**

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

Outras informações

Professor do Curso de Graduação em Comunicação Empresarial da Universidade Bandeirante de São Paulo/UNIBAN Disciplina: fundamentos de marketing e gestão de marca

Atividades**01/2004 - 12/2004**

Ensino, Comunicação Empresarial, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Fundamentos de Marketing e Gestão de Marcas

Projetos de pesquisa**2013 - Atual**

Varejo no Brasil: perspectivas teóricas e empíricas

Descrição: Análise bibliométrica das publicações concernentes ao varejo na seara de administração no Brasil, em periódicos de impacto de acordo com o sistema Qualis (A1, A2 e B1)..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Coordenador / Eduardo Biagi Almeida Santos - Integrante / Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Integrante.

2013 - Atual

Emoção, Risco ou Segurança? O Efeito de Diferentes Estratégias de Comunicação na Intenção de Ir à Estádios e demais Eventos Esportivos

Descrição: Análise da relação entre sensation seeking, percepção de risco e intenção de ir a eventos esportivos por parte do consumidor brasileiro. Verificação do efeito de diferentes estímulos de propaganda a partir do uso do efeito framing como estratégia persuasiva e verificação do nível de interação entre os conceitos apresentados..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Mestrado acadêmico: (1) / Mestrado profissional: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Coordenador / Leandro Leonardo Batista - Integrante / Diego dos Santos Vega Senise - Integrante / Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva - Integrante.

2012 - 2013

Endosso de Celebridades e Comportamento do Consumidor

Descrição: Estudo quantitativo por meio de modelagem de equações estruturais para o entendimento dos antecedentes do endosso de celebridades por parte do consumidor brasileiro. Levantamento tipo survey em todo o território nacional acerca da percepção dos antecedentes (profissionalismo, identificação, conexão com a sociedade brasileira, personalidade e atributos de beleza) e seu poder de explicação da variável dependente endosso para marcas, produtos e projetos sociais..

Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (1) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Coordenador.

2006 - 2009

Retorno de Investimentos em Comunicação

Descrição: Levantamento dos processos de planejamento e gestão da comunicação das 70 maiores organizações - por setor, ranking Revista Exame - nas vertentes institucional, mercadológica e administrativa..

Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (2) / Doutorado: (2) .

Integrantes: Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Integrante / Mitsuru Higuchi Yanaze - Coordenador / Kleber Markus - Integrante / Eduardo Augusto da Silva - Integrante / Arlindo Ornelas Figueira Neto - Integrante / Naia Caroline Hamasaki - Integrante / Márcia Maria Garçon - Integrante.

Financiador(es): BASF - Matriz São Paulo - Auxílio financeiro / Fundação Odebrecht - Auxílio financeiro / Natura Cosméticos S/A - Auxílio financeiro / Tetrapak Ltda. - Auxílio financeiro / Petróleo Brasileiro - Rio de Janeiro - Matriz - Auxílio financeiro.

Membro de corpo editorial

2012 - Atual

Periódico: REMark. Revista Brasileira de Marketing

Revisor de periódico

2011 - Atual

Periódico: REMark - Revista Brasileira de Marketing

2011 - Atual

Periódico: RIAE - Revista Ibero Americana de Estratégia

2011 - Atual

Periódico: RAI : Revista de Administração e Inovação

2013 - Atual

Periódico: Podium: sport, leisure and tourism review

Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda/Especialidade: Marketing.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração.

3.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda/Especialidade: PUBLICIDADE E PROPAGANDA.

4.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação.

5.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Políticas e Estratégias de Comunicação.

6.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda.

Idiomas

Inglês

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Espanhol

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Produções

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica ▼

1.

SILVA, L. A. ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otávio** ; SILVA, D. . The Brand's Effect on the Evaluation of Advertising Endorsed by Celebrities: an Experimental Study. BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online), v. 12, p. 57-78, 2015.

2.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otávio** . A Influência da Consciência Ambiental e das Atitudes em Relação ao Consumo Sustentável na Intenção de Compra de Carne Bovina. Revista de Administração da UFSM, v. 8, p. 463-481, 2015.

3.

OLIVEIRA, A. S. ; **FREIRE, Otávio** ; Quevedo-Silva, F ; SILVA, D. . Influência da Resposta a Falha na Atitude e Intenção de se Alimentar Bem. Revista Gestão e Tecnologia, v. 15, p. 189-210, 2015.

4.

BERGEL, E. ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otávio** ; BIZZARRIAS, F. S. . Relação Entre Marketing e RSAE nos Congressos da ANPAD: Estudo Bibliométrico de 1998-2012. Revista de administração da Unimep, v. 13, p. 189-219, 2015.

5.

SACRAMENTO, S. R. V. ; GALVÃO, R. A. ; **FREIRE, Otávio** ; BRANDAO, M. M. ; QUEVEDO-SILVA, F. . O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. Revista de administração da Unimep, v. 12, p. 184-206, 2014.

6.

SILVA, E. A. ; **FREIRE, Otávio** ; QUEVEDO-SILVA, F. . Indicadores de Sustentabilidade como Instrumentos de Gestão: uma Análise do GRI, ETHOS e ISE. Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade, v. 3, p. 130-148, 2014.

7.

Quevedo-Silva, F ; Lima-Filho, D. O. ; **FREIRE, Otávio** . Drivers for environmental sustainability in the Brazilian beef chain. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, v. 8, p. 473-484, 2014.

8.

STREHLAU, Suzane ; **FREIRE, Otávio** . Propriedades da Escala Brand Luxury Index no Brasil. Revista de administração da Unimep, v. 11, p. 82, 2013.

9.

FREIRE, Otávio ; ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; THE INFLUENCE OF MUSIC ON CONSUMER BEHAVIOR. Independent Journal of Management & Production, v. 4, p. 537-548, 2013.

10.

FREIRE, Otávio ; QUEVEDO-SILVA, F. ; FREDERICO, E. . Mensurando a consciência ambiental do consumidor: um estudo comparativo entre as escalas NEP e ECCB. Organicom (USP), v. 10, p. 244, 2013.

11.

FREIRE, Otávio ; NASCIMENTO, T. M. ; MAZZEI, L. C. ; SENISE, D. S. V. . O Conceito de Congruência e o Endosso de Celebidades Esportivas. Podium: sport, leisure and tourism review, v. 02, p. 173-195, 2013.

12.

FREIRE, Otavio; FREDERICO, E. ; QUEVEDO-SILVA, F. . ACQUIRING CONSUMER TRUST: MINIMIZING THE GAP BETWEEN ENVIRONMENTAL CONCERN AND ENVIRONMENTAL CONSUMPTION. Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade, v. 2, p. 50-70, 2013.

13.

RAMOS, A. L. ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** . Valor da Empresa e Métricas de Marketing. Revista Iberoamericana de Estratégia, v. 12, p. 235-260, 2013.

14.

BOMTEMPO, M. S. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . Motivos da Escolha do Curso de Administração de Empresas por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Pretexto (Belo Horizonte. Online), v. 13, p. 108-129, 2012.

15.

SLECHTICIUS, A. G. ; BIANCOLINO, C. A. ; GUIMARAES, E. H. R. ; **FREIRE, Otavio** . Gerenciamento de Projetos Complexos de TI: Estudo de Caso sob o Enfoque da Estratégia Empresarial na Indústria de Serviços Financeiros. Revista Iberoamericana de Estratégia **JCR**, v. 11, p. 289-318, 2012.

16.

FREIRE, Otavio; SENISE, Diego . Percepção de Celebidades do Esporte: um modelo de escolha, gestão e controle do seu uso em relação às marcas. Organicom (USP), v. 8, p. 218-232, 2011.

17.

FREIRE, Otavio. Modelo Economico, Cultura e Educação: rumo ao consumo. Revista Novos Rumos, v. 1, p. 10-11, 2005.

18.

FREIRE, Otavio. Casos bem sucedidos de marketing de senso comum em Cuiabá. Cadernos de Educação (UNIC), v. 4, p. 157-165, 2000.

Livros publicados/organizados ou edições

1.

★ YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Retorno de Investimentos em Comunicação: avaliação e mensuração. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2013. 512p .

2.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, Diego . Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. v. 01. 424p .

3.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia I. 2. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 97p .

4.

★ **FREIRE, Otavio**; BANDEIRA, Maria de Lourdes . Antropologia III. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 90p .

5.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia II - Diversidades. 2. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2008. 94p .

6.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Uma Introdução. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 108p .

7.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Três Categorias do Pensamento Antropológico. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 100p .

8.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Infância, Cultura e Socialização. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 80p .

9.

BANDEIRA, Maria de Lourdes ; **FREIRE, Otavio** . Antropologia - Infância, Educação e Cultura. 1. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2006. v. 1. 83p .

Capítulos de livros publicados

1.

BARBOSA, N. ; Matsumura, F. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). III Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda: deve haver mais pesquisa em publicidade porque é assim que se conquista a real beleza. 1ed.São Paulo: Schoba, 2013, v. , p. 1299-1313.

2.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). III Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda: deve haver mais pesquisa em publicidade pois é assim que se conquista a real beleza. 1ed.São Paulo: Schoba, 2013, v. , p. 1374-1384.

3.

★ **FREIRE, Otavio**; SILVA, E. A. . Gestão da Informação para Tomada de Decisões de Marketing. In: Mitsuru H. Yanaze. (Org.). Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2ed.São Paulo: Saraiva, 2011, v. , p. 286-298.

4.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Informação para o Planejamento: Definição de Objetivos/Metas e Estratégias. In: Mitsuru H. Yanaze. (Org.). Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2ed.São Paulo: Saraiva, 2011, v. , p. 299-334.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Estratégia de Produto. In: Mitsuru H. Yanaze. (Org.). Gestão de Marketing e Comunicação: Avanços e Aplicações. 2ed.São Paulo: Saraiva, 2011, v. , p. 337-368.

6.

POLIANO, Manoella ; **FREIRE, Otavio** . Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). II Pró-Pesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Como anda a publicidade? Porque pesquisar faz bem. 1ed.Salto: Schoba, 2011, v. 1, p. 841-853.

7.

SALINA, Durval ; **FREIRE, Otavio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). II Pró-Pesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Como anda a publicidade? Porque pesquisar faz bem. 1ed.Salto: Schoba, 2011, v. 1, p. 854-866.

8.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Como as Maiores Empresas do Brasil Avaliam os Resultados de suas Ações de Comunicação: Instrumentos, Ferramentas, Objetividades e Subjetividades. In: Eneus Trindade; Clotilde Perez. (Org.). I PRÓ-PESQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Há momentos em que precisamos parar para pensar os rumos da publicidade contemporânea. Salto: Schoba, 2010, v. 1, p. 936-949.

9.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Estratégia de Produto. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1ed.São Paulo: Editora Saraiva, 2007, v. 1, p. 263-289.

10.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Informação para o Planejamento: definições de objetivos e metas. Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações. 1ed.São Paulo: Editora Saraiva, 2007, v. 1, p. 231-262.

Textos em jornais de notícias/ revistas

1.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . O Navegador e o Executivo. Zero Hora, Porto Alegre - RS, 02 ago. 2007.

2.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . A Excelência no Marketing Pessoal: como planejar as nossas ações e os nossos recursos em busca do crescimento pessoal. Revista Vencer!, São Paulo, p. 18 - 19, 01 abr. 2007.

3.

FREIRE, Otavio. Posicionamento de Mercado: Necessidade ou Opção?. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 2.

4.

FREIRE, Otavio. Aprendendo Marketing com o Fluxo das Águas do Pantanal. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 3.

5.

FREIRE, Otavio. O Senso Comum, o Marketing e as Empresas do Mato Grosso. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 4.

6.

FREIRE, Otavio. É Hora de Arrumar a Casa: Ameaças, Oportunidade e Qualidade do Ponto de Vista de Marketing. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 5.

7.

FREIRE, Otavio. Conheça seus Clientes, Venda com Prazer e Faça-os Felizes!. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 6.

8.

FREIRE, Otavio. Amor, Respeito e Planejamento. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 7.

9.

FREIRE, Otavio. Turismo com Responsabilidade. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 8.

10.

FREIRE, Otavio. Administrador: o Leme só não Basta. Revista Grandes Empreendedores, Cuiabá, , v. 1.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** . Efeito da Congruência da Música Ambiente no Comportamento do Consumidor no Varejo: um Estudo Experimental. In: XXXIX EnANPAD, 2015, Belo Horizonte. XXXIX EnANPAD, 2015.

2.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. In: XXXIX EnANPAD, 2015, Belo Horizonte. XXXIX EnANPAD, 2015.

3.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. In: 8o Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV 2015, 2015, São Paulo. 8o Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV 2015, 2015.

4.

FREIRE, Otavio; BRAGA JUNIOR, S. S. . O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo de Produtos Verdes no Varejo. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII EnANPAD, 2014.

5.

RODRIGUES, G. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. In: XXXVIII EnANPAD, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII EnANPAD, 2014.

6.

FREIRE, Otavio; QUEVEDO-SILVA, F. ; SENESE, D. S. V. ; SCRIVANO, P. . Futuras Celebidades Endossadas por Celebidades: o Efeito da Marca, da Congruência e da Superexposição. In: EMA 2014, 2014, Rio de Janeiro. EMA 2014, 2014.

7.

LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida no varejo eletrônico: uma comparação entre E-S-Qual e E-Tailq. In: VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2014, São Paulo. VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2014.

8.

GARCIA, J. M. ; **FREIRE, Otavio** . Compras Coletivas: uma Análise da Ferramenta no Varejo Eletrônico no Contexto Brasileiro. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2014, São Paulo. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. São Paulo: UIINOVE - Universidade Nove de Julho, 2014.

9.

JUVELLA, S. B. ; **FREIRE, Otavio** . Materiais Promocionais no Ponto-de-Venda: Considerações e Proposituras. In: III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, 2014, São Paulo. III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos. São Paulo: UIINOVE - Universidade Nove de Julho, 2014.

10.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . Drivers para a sustentabilidade na cadeia da bovinocultura de corte. In: 51o Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2013, Belém/PA. 51o Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2013.

11.

GARCIA, E. ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Relailers´ Relevant Attributes for Purchase of the Elderly: an analysys by means of structural equations. In: GBATA 2013 - Global Business and Technology Associatio´ s Fifteenth Annual International Conference, 2013, Helsinki/FI. GBATA 2013 - Global Business and Technology Association´ s Fifteenth Annual Conference, 2013.

12.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . A Relação entre Consciência Ambiental e Consumo de Carne Ambientalmente Sustentável. In: XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2013, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2013, 2013.

13.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; STREHLAU, S. . Explorando a Relação entre Crowding e Satisfação: um estudo em parques urbanos. In: XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013, São Paulo. XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013.

14.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Antecedentes da Lealdade no E-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. In: XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013, São Paulo. XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP, 2013.

15.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; SENESE, D. S. V. ; BRANCARDI, J. E. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e o comportamento em ambientes de loja

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otávio** ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja com alto arousal. In: CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013, São Paulo. CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013.

16.

FREIRE, Otávio; FREDERICO, E. ; QUEVEDO-SILVA, F. . Fatores Determinantes da Intenção de Consumo de Produtos Sustentáveis. In: CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013, São Paulo. CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes, 2013.

17.

FREIRE, Otávio; QUEVEDO-SILVA, F. ; FREDERICO, E. . Escalas Concorrentes para a Mensuração da Consciência Ambiental: comparação entre ECCB e NEP. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013.

18.

BERGEL, Erica Aita ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otávio** . Novo Framework para Marketing Sustentável. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013.

19.

GALVÃO, R. A. ; SACRAMENTO, S. R. V. ; **FREIRE, Otávio** ; BRANDAO, M. M. . O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS), 2013.

20.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otávio** . The Influence of Music on Consumer Behavior. In: 24th POMS Annual Conference (Production, Operations and Management Society), 2013, Denver/USA. 24th POMS Annual Conference (Production, Operations and Management Society), 2013.

21.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otávio** ; STREHLAU, S. . Urbans Parks: Crowding and Satisfaction. In: ANZMAC Conference 2013 - Australian and New Zealand Marketing Academy, 2013, Auckland/NZ. ANZMAC Conference 2013 - Australian and New Zealand Marketing Academy, 2013.

22.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . O Sentido do Prestígio no Consumo Contemporâneo: um estudo exploratório. In: III Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas em Consumo, 2013, São Paulo. Anais do III Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas em Consumo, 2013.

23.

FREIRE, Otávio; FREIRE, Maria Lourdes Balbinot De Lamônica . Fatores que motivam a escolha como antecedentes das dimensões da qualidade percebida em cursos de ensino superior: proposição de um modelo teórico. In: IV PRÓ-PERSQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013, São Paulo. IV PRÓ-PERSQ PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013.

24.

SILVA, L. A. ; LOPES, E. L. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otávio** . O Efeito da Marca no Endosso de Celebidades. In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012.

25.

GARÇON, Márcia ; **FREIRE, Otávio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. In: 4th European Communication Conference - ECREA 2012, 2012, Istanbul. ECREA 2012 - 4th European Communication Conference, 2012.

26.

ZUCCO, F. D. ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otávio** . Relações entre Motivação para Viajar, Fontes de Informação e Qualidade Percebida do Serviço pelos Turistas da Oktoberfest em Munique (Alemanha) e Blumenau (Brasil). In: XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012, 2012.

27.

STREHLAU, Suzane ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otávio** . Brand Luxury Index: Avaliação de um Instrumento para Gestão do Luxo da Marca. In: EMA 2012 - 5o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD, 2012, Curitiba/PR. EMA 2012 - 5o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD, 2012.

28.

BARBOSA, N. ; Matsumura, F. ; **FREIRE, Otávio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. In: III Propeq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012, São Paulo/SP. III Propeq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012.

29.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otávio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. In: III Propeq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012, São Paulo/SP. III Propeq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012.

30.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . The Role of Integrated Communications in the Process of Building/Maintaining the Organizations? Image and Reputation. In: . ? Navigating the Reputation Economy??Reputation Institute?s 15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, 2011, New Orleans/LA. . ? Navigating the Reputation Economy??Reputation Institute?s 15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness, 2011.

31.

POLIANO, Manoella ; **FREIRE, Otávio** . Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. In: II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011, São Paulo. II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011.

32.

SALINA, Durval ; **FREIRE, Otávio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. In: II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011, São Paulo. II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2011.

33.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Como as maiores empresas do Brasil avaliam os resultados de suas ações de comunicação: instrumentos, ferramentas, objetividades e subjetividades. In: I Pró-pesq PP ? Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2010, São Paulo. I Pró-pesq PP ? Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. São Paulo: CRP-ECA/USP, 2010.

34.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. In: Congeso ALAIC 2010 - "Comunicación en Tiempos de Crisis", 2010, Bogotá/Colômbia. Congeso ALAIC 2010 - "Comunicación en Tiempos de Crisis: diálogos entre lo global y lo local". Bogotá/Colômbia: Pontificia Universidad Javeriana, 2010.

Resumos expandidos publicados em anais de congressos

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** ; BRANDAO, M. M. . Assessment of service environment: The effect of psychological distance. In: AMA SERVSIG 2014 International Service Research Conference, 2014, Thessaloniki, Grécia. AMA SERVSIG 2014 International Service Research Conference. USA: American Marketing Association, 2014.

Resumos publicados em anais de congressos

1.

SILVEIRA, M. P. ; SANTOS, L. S. ; CARDOSO, M. V. ; **FREIRE, Otávio** . Campeonato Brasileiro 2014 Série A: as Relações entre o Desempenho das Equipes Participantes e as Variáveis Econômicas de Bilheteria. In: Congreso de La Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva - ALGEDE, 2015, São Paulo. IV Congreso ALGEDE, 2015.

2.

SANTOS, L. S. ; **FREIRE, Otávio** . Implantação de um projeto piloto de atividade física, esportiva e integrativa para população da terceira idade em um clube escola da Prefeitura Municipal de São Paulo. In: Congreso de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva - ALGEDE, 2015, São Paulo. IV Congreso ALGEDE, 2015.

3.

FREIRE, Otávio . Conjunções e dijunções entre o nacional e o regional: um olhar sobre os primeiros anos d'A Violeta. In: X Congresso Internacional da Associação Brasileira de Literatura Comparada, 2006, Rio de Janeiro. Anais do X Congresso da Abralic, 2006.

Artigos aceitos para publicação

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** ; LIMA-FILHO, D. O. ; BRANDAO, M. M. ; ISABELA, G. ; MOREIRA, L. B. . Intentions to purchase food through the internet: developing an testing a model. British Food Journal (1966) **JCR**, 2016.

Apresentações de Trabalho

1.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otávio** ; LOPES, E. L. . Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. 2015. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

FREIRE, Otávio ; QUEVEDO-SILVA, F. ; SENISE, D. S. V. ; SCRIVANO, P. . Futuras Celebridades Endossadas por Celebridades: o Efeito da Marca, da Congruência e da Superexposição. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

3.

RODRIGUES, G. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** . O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

4.

FREIRE, Otávio ; BRAGA JUNIOR, S. S. . O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo de Produtos Verdes no Varejo. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

VALLADA, I. B. P. ; **FREIRE, Otávio** ; SENISE, D. S. V. . Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

6.

FREIRE, Otávio ; FREIRE, Maria Lourdes Balbinot De Lamônica . Fatores que Motivam a Escolha como Antecedentes das Dimensões da Qualidade Percebida em Cursos do Ensino

Superior: proposição de um modelo teórico. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

7.

ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; **FREIRE, Otavio** . The Influence of Music on Consumer Behavior. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

8.

GARCIA, E. ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Retailers´ Relevant Attributes for Purchase Decision of the Elderly: an analisys by means of structural equations. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

9.

QUEVEDO-SILVA, F. ; LIMA-FILHO, D. O. ; **FREIRE, Otavio** . A Relação entre Consciência Ambiental e Consumo de Carne Ambientalmente Sustentável. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

10.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; STREHLAU, S. . Explorando a Relação entre Crowding e Satisfação: um estudo em parques urbanos. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

11.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; LOPES, E. L. . Antecedentes da Lealdade no E-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

12.

BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja com alto arousal. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

13.

FREIRE, Otavio ; FREDERICO, E. ; QUEVEDO-SILVA, F. . Fatores Determinantes da Intenção de Consumo de Produtos Sustentáveis. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

14.

FREIRE, Otavio ; QUEVEDO-SILVA, F. ; FREDERICO, E. . Escalas Concorrentes para a Mensuração da Consciência Ambiental: comparação entre ECCB e NEP. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

15.

BERGEL, Erica Aita ; BRANDAO, M. M. ; **FREIRE, Otavio** . Novo Framework para Marketing Sustentável. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

16.

GALVÃO, R. A. ; SACRAMENTO, S. R. V. ; **FREIRE, Otavio** ; BRANDAO, M. M. . O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

17.

FREIRE, Otavio ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . O Sentido do Prestígio no Consumo Contemporâneo: um estudo exploratório. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

18.

Matsumura, F. ; BARBOSA, N. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura.. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

19.

SILVA, L. A. ; LOPES, E. L. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . O Efeito da Marca no Endosso de Celebidades. 2012. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

20.

ZUCCO, F. D. ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . Relações entre Motivações para Viajar, Fontes de Informação e Qualidade Percebida do Serviço pelos Turistas da Oktoberfest em Munique (Alemanha) e Blumenau (Brasil). 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

21.

STREHLAU, Suzane ; LOPES, E. L. ; **FREIRE, Otavio** . Brand Luxury Index: Avaliação de um Instrumento para Gestão do Luxo da Marca. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

22.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

23.

GARÇON, Márcia ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. 2012. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

24.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . The Role of Integrated Communications in the Process of Building/Maintaining the Organizations? Image and Reputation. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

25.

POLIANO, Manoella ; **FREIRE, Otávio** . Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

26.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

27.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

28.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Como as maiores empresas do Brasil avaliam os resultados de suas ações de comunicação: instrumentos, ferramentas, objetividades e subjetividades. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

29.

FREIRE, Otávio . A Violeta: comunicação, fôlego e circulação nos recônditos do Brasil. 2006. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

30.

FREIRE, Otávio . Conjunções e disjunções entre o nacional e o regional: um olhar sobre os primeiros anos d'A Violeta. 2006. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

31.

FREIRE, Otávio; FREIRE, Maria Lourdes Balbinot De Lamônica . Educação como Prática Simbólica e o Uso Didático do Cinema e da Televisão. 2005. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

32.

FREIRE, Otávio . Recepção como campo das práticas culturais: uma campanha de comunicação sensível empresa-cliente. 2000. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

33.

FREIRE, Otávio . Casos bem sucedidos de propaganda e marketing de senso comum. 1999. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

Produção técnica

Assessoria e consultoria

1.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. ; LOPES, E. L. ; BIANCARDI, J. F. . Estratégia e Gestão de Branding da Marca RDC. 2014.

2.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Desenvolvimento de Sistema de Mensuração da Eficácia e Eficiência das Marcas da Editora ABRIL. 2013.

3.

SENISE, D. S. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** . Desenvolvimento de Modelo de Segmentação de Mercado e de Fatores Determinantes para a Compra da Marca (TRAMONTINA). 2013.

4.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. . Avaliação da Marca Café no Bule (MITSUI ALIMENTOS). 2012.

5.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. . O Conceito de Prestígio e o caso NEXTEL. 2012.

6.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Subsídios para o Planejamento de Comunicação da Pinacoteca do Estado de SP. 2012.

Trabalhos técnicos

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** ; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 4 de 7. 2014.

2.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Cliente Oculto: um estudo qualitativo no setor educacional de atividades extra-curriculares (KUMON). 2014.

3.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** ; QUEVEDO-SILVA, F. ; BIANCARDI, J. F. . Recall de Propaganda para Cursos de Idiomas (CNA). 2014.

4.

FREIRE, Otávio; STREHLAU, S. . Editorial para o 1o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

5.

FREIRE, Otávio; STREHLAU, S. . Editorial para o 2o volume - Edição Especial I - de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

6.

FREIRE, Otávio; STREHLAU, S. . Editorial para o 3o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

7.

FREIRE, Otávio; STREHLAU, S. . Editorial para o 4o volume - Edição Especial II - de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

8.

FREIRE, Otávio; STREHLAU, S. . Editorial para o 5o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

9.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otávio** . Fatores determinantes para o aluguel de carros. 2014.

10.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (David Beckham & AMBEV). 2013.

11.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. ; GIGLIO, Sérgio Settani . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (Lionel Messi & P&G). 2013.

12.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** ; GIGLIO, Sérgio Settani . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (Tiago Silva & GM). 2013.

13.

FREIRE, Otávio. Parecer em Artigo Científico para a Podium: Sporte, Leisure and Tourism Review. 2013.

14.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 1 de 7. 2013.

15.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 2 de 7. 2013.

16.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 3 de 7. 2013.

17.

FREIRE, Otávio. Editorial para o 1o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

18.

FREIRE, Otávio. Editorial para o 2o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

19.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. . Análise dos Fatores Determinantes da Qualidade e da Satisfação Geral em Serviços (MISTER CAR). 2013.

20.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Modelo Preditivo de 'Likes' para Páginas de Facebook (BRAHMA). 2013.

21.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Estudo Experimental para Mensuração do Impacto de Redes Sociais no Engajamento do Consumidor (51 ICE). 2013.

22.

QUEVEDO-SILVA, F. ; SENISE, Diego ; **FREIRE, Otavio** . Avaliação do Processo de Compra no Setor de Alimentos (SAZON). 2013.

23.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. ; QUEVEDO-SILVA, F. . Subsídios ao Planejamento de Comunicação para Empresa PPP (F/NAZCA). 2013.

24.

FREIRE, Otavio. Editorial para o 3o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

25.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 4o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

26.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Marketing - REMARK (2267-2012). 2012.

27.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Marketing - REMARK (2255-2012). 2012.

28.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (1782-2012). 2012.

29.

FREIRE, Otavio. Parecer em trabalho submetido ao VI ENAPEGS - Encontro de Pesquisadores em Gestão Social #38. 2012.

30.

FREIRE, Otavio. Parecer em trabalho submetido ao VI ENAPEGS - Encontro de Pesquisadores em Gestão Social #49. 2012.

31.

FREIRE, Otavio. Parecer em trabalho submetido ao VI ENAPEGS - Encontro de Pesquisadores em Gestão Social #174. 2012.

32.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Marketing - REMARK (2268-2012). 2012.

33.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Marketing - REMARK (2286-2012). 2012.

34.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (1861-2012). 2012.

35.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca - Jun Daiti (DIAGEO). 2012.

36.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Escolha de Celebridades para Campanha de Lançamento - Ethios (TOYOTA). 2012.

37.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Análise de Desempenho Marca-Celebridade - Fernanda Lima (GM). 2012.

38.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Teste de Conceito de Propaganda - NIVEA. 2012.

39.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Desenvolvimento e Operacionalizaçã do PERSONA - Publicis. 2012.

40.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Escolha de Celebridades para Endosso da Marca (GVT). 2012.

41.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Tracking de Imagem de Marca - Johnny Walker (DIAGEO). 2012.

42.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Tracking de Imagem de Marca - Smirnoff (DIAGEO). 2012.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Marketing de Anúncios de Marca - Summit (GARDOL). 2012.

43.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. . 'Day After' - Etios (TOYOTA). 2012.

44.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Análise de Desempenho Marca-Celebridade - Gisele Bundchen (GRENDENE). 2012.

45.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Escolha de Celebridade para Endosso da Marca (UNOPAR). 2012.

46.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otávio** . Teste de Congruência Celebridade-Produto - Co-Branding (O Boticário). 2012.

47.

FREIRE, Otávio. Editorial para o 3o volume de 2012 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2012.

48.

FREIRE, Otávio. Parecer em artigo científico para a Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE (1859-2012). 2012.

Entrevistas, mesas redondas, programas e comentários na mídia

1.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Usos e Desusos da Palavra Marketing. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

2.

FREIRE, Otávio. Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Entrevista Fabiana Garcia: Cases Pampers e Ariel Líquido, Procter & Gamble. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

3.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Marketing: Conceitos e Pré-Conceitos. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

Demais tipos de produção técnica

1.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. . How Communication Works. 2014. .

2.

FREIRE, Otávio; SENISE, D. S. V. . Retorno de Investimentos em Comunicação. 2014. .

3.

FREIRE, Otávio; SENISE, Diego ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Retorno de Investimentos em Comunicação. 2013. .

4.

FREIRE, Otávio. Planejamento Estratégico de Marketing. 2012. .

5.

FREIRE, Otávio. X Jornada Teenager de Universidades e Profissões. 2012. (Feira de Profissões).

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otávio** . Management in Business Communications. 2008. (Curso de curta duração ministrado/Extensão).

7.

FREIRE, Otávio. Gestão de Serviços: Especificidades. 2006. (Curso de curta duração ministrado/Extensão).

Bancas

Participação em bancas de trabalhos de conclusão

Mestrado

1.

FREIRE, Otávio; QUEVEDO-SILVA, F.; MARKUS, K.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas concorrentes para mensuração de Personalidade de Marca no Esporte: um estudo dos clubes de futebol no contexto brasileiro. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

2.

CAPPELLOZZA, A.; **FREIRE, Otávio;** MARKUS, K.. Participação em banca de Juliana Correa Mergel. Estudo dos Fatores Antecedentes da Atitude Face aos Bens de Luxo: uma Análise entre Grupos de Pessoas Portadoras de Deficiência e Pessoas sem Deficiência. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo.

3.

CRISPIM, S. F.; MINCIOTTI, S. A.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Maurício Ferraz Kubo. Fatores da Atratividade Setorial no Transporte Aéreo de Passageiros no Brasil. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

4.

FREIRE, Otávio; LOPES, E. L.; MARKUS, K.. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A Conexidade dos Consumidores frente às Telenovelas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

FREIRE, Otávio; LOPES, E. L.; CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que Afetam a Satisfação e a Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, Otávio; ROSSI, G. B.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e Consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores de Lojas Físicas de Varejo. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

CAPPELLOZZA, A.; **FREIRE, Otávio;** MARKUS, K.. Participação em banca de Juliana Correa Mergel. Estudo dos Fatores Antecedentes da Atitude Face aos Bens de Luxo: uma Análise entre Grupos de Pessoas Portadoras de Deficiência e Pessoas sem Deficiência. 2014. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Metodista de São Paulo.

8.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio;** CAMPOS, Anderson L. S.. Participação em banca de Wilson Moisés Paim. Valoração de Ativos e Multas Ambientais: análise simulada de empreendimentos hoteleiros em áreas protegidas. 2014. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Metodista de São Paulo.

9.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio;** CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de Marcos Antonio Novaes. As dificuldades superadas por pequenos empreendedores nos setores de produtos e serviços na região oeste e norte da capital de São Paulo. 2014. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Universidade Metodista de São Paulo.

10.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F. A.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Ana Carolina Toledo. O efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

BRANDAO, M. M.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Erika Aita Bergel Medina. A Produção Intelectual de Marketing em Responsabilidade Sócio-ambiental Empresarial: um estudo nos anais dos congressos da ANPAD de 1997-2012. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

FREIRE, Otávio; TOLEDO, G. L.; STREHLAU, S.. Participação em banca de Reny Aparecida Galvão. Deixe seu carro em casa: o efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho em campanhas de marketing social. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

FREIRE, Otávio; CUNHA, Christiano França da; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing: analisando o nível de consciência ecológica do consumidor e o efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

TRINDADE, E.; Perez, C.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Nicolás Llano Linares. A cultura material hoje: as tendências alimentares e sua representação no discurso publicitário. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

Teses de doutorado

1.

LOPES, E. L.; **FREIRE, Otávio;** BRANDAO, M. M.; BOTELHO, D.; PONCHIO, Mateus. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O Efeito da Pressão do Tempo na Negligência da Omissão de Informações: um Estudo Experimental. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

SILVA, D.; **FREIRE, Otávio;** STREHLAU, S.; ROSSI, G. B.; BIDO, D. S.. Participação em banca de Edna de Souza Machado Santos. A influência do Self-Expandido no Comportamento do Consumidor em Comunidade de Marca. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

SILVA, D.; **FREIRE, Otávio**; STREHLAU, S.; ROSSI, G. B.; BIDO, D. S.. Participação em banca de Edna de Souza Machado Santos. A influência do Self-Expandido no Comportamento do Consumidor em Comunidade de Marca. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

COSTA, B. K.; **FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.; FERREIRA, M. P.; MARCONDES, R. C.; MARIANI, M. A. P.. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva na Hotelaria: uma análise a partir da cooperação interorganizacional em destinos turísticos. 2015. Tese (Doutorado em DINTER Doutorado Interinstitucional / UFMS) - Universidade Nove de Julho.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; GALINDO, D. S.; KUNSCH, M. M. K.; FERRARI, M. A.. Participação em banca de Márcia Maria Garçon. Entre o mim, o outro e o nós: percepção da autenticidade nas marcas. Identificação, compartilhamento e avaliação.. 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

6.

FREIRE, Otávio; URDAN, A. T.; QUEVEDO-SILVA, F.; BIDO, D. S.; CAPPELLOZZA, A.. Participação em banca de Andre Luiz Ramos. Antecedentes de Geração de Boca-a-Boca Eletrônica pelo Cliente de Pacote de Viagens. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

FREIRE, Otávio; MAZZON, J. A.; BREI, V.; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F. A.; ROSSI, G. B.; SILVA, D.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Maria dos Remédios Antunes Magalhães. O comportamento de compra compulsiva: um estudo com métodos neurocientíficos. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

SILVA, D.; ROSSI, G. B.; SERRALVO, F. A.; **FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.. Participação em banca de José Edson Moysés Filho. Poder e Geração de Valor em Canais de Distribuição. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; TRINIDADE, E.; NASSAR, Paulo; OLIVEIRA, S. V. W. B.. Participação em banca de Eduardo Augusto da Silva. O peso das palavras, o choque dos ideais: uma análise crítica dos indicadores de sustentabilidade como critérios para a gestão da comunicação organizacional. 2011. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

Qualificações de Doutorado

1.

COSTA, B. K.; LOPES, E. L.; FERREIRA, M. P.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Erick Pusch Wilke. A Cooperação Interorganizacional e as Capacidades Dinâmicas: Aportes para a Competitividade de Destinos Turísticos. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em DINTER Doutorado Interinstitucional / UFMS) - Universidade Nove de Julho.

2.

FREIRE, Otávio; QUEVEDO-SILVA, F.; URDAN, A. T.. Participação em banca de André Luiz Ramos. A Comunicação Eletrônica: uma Análise dos Antecedentes do Boca-a-Boca no Mercado de Viagens e Turismo Brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

FREIRE, Otávio; BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Empresas de Serviço. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Marlette Cassia Oliveira Ferreira. O efeito da percepção de crowding e da emoção no coping e compra por impulso em ambiente de varejo. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

SILVA, D.; STREHLAU, S.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Edna de Souza Machado Santos. A influência da Marca no Self, Extensão do Self e Comportamento do Consumidor em Comunidades Virtuais de Marca. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; FERRARI, M. A.. Participação em banca de Márcia Maria Garçon. Proposição de uma escala de mensuração de percepção de autenticidade no contexto organizacional. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

7.

LOPES, E. L.; PONCHIO, Mateus; BOTELHO, D.; **FREIRE, Otávio**; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O Efeito da Pressão do Tempo na Negligência da Omissão: um Estudo Experimental. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

Qualificações de Mestrado

1.

FREIRE, Otávio; QUEVEDO-SILVA, F.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes dos Santos. Escalas Concorrentes para a Mensuração de Personalidade

de Marca no Esporte: Um Estudo dos Clubes no Contexto Brasileiro. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

2.

CRISPIM, S. F.; **FREIRE, Otávio**; MINCIOTTI, S. A.. Participação em banca de Maurício Ferraz Kubo. Análise da Atratividade Setorial no Transporte Aéreo de Passageiros no Brasil. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

3.

FREIRE, Otávio; QUEVEDO-SILVA, F.; MAZZEI, L. C.. Participação em banca de Luiz Silva dos Santos. Escalas Concorrentes para Mensuração do Envolvimento: um estudo aplicado aos consumidores e praticantes de Corrida de Rua na Cidade de São Paulo. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

4.

QUEVEDO-SILVA, F.; **FREIRE, Otávio**; CARDOSO, M. V.. Participação em banca de Marcelo Paciello da Silveira. O Comportamento do Consumidor Esportivo: um estudo sobre os fatores que influenciam o comparecimento do público aos estádios brasileiros. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

5.

BRANDAO, M. M.; **FREIRE, Otávio**; LOPES, E. L.. Participação em banca de Eliana Gonçalves. Influência da Estética Online no Comportamento de Compra do Consumidor. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, Otávio; SILVA, D.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A Conexidade dos Consumidores frente aos Programas Televisivos. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

FREIRE, Otávio; SILVA, D.; LOPES, E. L.. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que Afetam a Satisfação e a Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

FREIRE, Otávio; LOPES, E. L.; QUEVEDO-SILVA, F.. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. O Efeito do Overload Information na Performance do Vendedor e sua Satisfação no Trabalho. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Flávio Santino Bizzarias. O amor à marca no contexto brasileiro: um estudo da tropicalização de escalas da mensuração do construto. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Ovanildo Gonçalves de Souza. Estilos parentais em um contexto de comunicação preventiva: o efeito da propaganda sobre a atitude e intenção dos pais para com os filhos. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

BRANDAO, M. M.; LOPES, E. L.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Erika Aita Bergel Medina. A Produção Intelectual de Marketing em Responsabilidade Sócio-ambiental Empresarial: um estudo nos anais dos congressos da ANPAD de 1997-2012. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

FREIRE, Otávio; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Reny Aparecida Galvão. Deixe seu carro em casa: o efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho em campanhas de marketing social. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

FREIRE, Otávio; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing: analisando o nível de consciência ecológica do consumidor e o efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

FREIRE, Otávio; LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Eduardo Biagi Almeida Santos. Estilos Musicais e seus Efeitos no Comportamento do Consumidor no Ambiente de Varejo. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

CARVALHO, M. B.; **FREIRE, Otávio**; MELLO-THERY, N. A.. Participação em banca de Erico L. Pagotto. Greenwashing: os conflitos éticos da propaganda ambiental.. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em MUDANÇA SOCIAL E PARTICIPAÇÃO POLÍTICA) - Universidade de São Paulo.

16.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F. A.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Ana Carolina Toledo. O efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

LOPES, E. L.; SILVA, D.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

TRINDADE, E.; Perez, C.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Nicolás Llano Linares. A cultura material hoje: as tendências alimentares e sua representação no discurso publicitário. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo.

Monografias de cursos de aperfeiçoamento/especialização

1.

FREIRE, Otávio; BIANCARDI, J. F.. Participação em banca de Renata Fontelmo G. L. Cava. O Papel da Nostalgia na Construção dos Elementos da Marca Nostalgic. 2015. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo.

2.

FREIRE, Otávio; GARÇON, Márcia; GALINDO, D. S.. Participação em banca de Fabiana Alves Costa. O Branding e as Relações Públicas: um estudo de caso sobre a Johnson & Johnson Indústria e Comércio de Produtos para a Saúde. 2014. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

3.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; SENISE, D. S. V.. Participação em banca de Rodrigo Martinez. Fundamento Orçamentário da Comunicação Mercadológica: processo de decisão orçamentário para a comunicação mercadológica. 2012. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Publicidade e Mercado) - Universidade de São Paulo.

4.

YANAZE, L. K. H.; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de A Scavazzini, F Delfino, K Souza, M Felicio, P Maturano. Projeto Experimental de Gestão de Marketing e Comunicação - Cliente: Natura - Natura Musical. 2011. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Michel Angelo Moia Ayala. Sony, Nitendo e Microsoft: estratégias de marketing e comunicação das empresas de games para seus consoles. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Publicidade e Mercado) - Universidade de São Paulo.

6.

TRINDADE, E.; MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Gustavo Guimarães Jorge. O caso Olla e o movimento para a criação do Dia do Sexo: gerenciamento de uma Marca no mercado brasileiro de preservativos. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Publicidade e Mercado) - Universidade de São Paulo.

7.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de C Vieira, Daniel Cirullo, Emmanoel Neto, F Alvarenga, L Dias. Planejamento de Comunicação e Marketing - Estudo de Caso: Restaurante Athenas. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

8.

LOPES, Valéria S. Castro; FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Fernanda Queiroz. A Comunicação Organizacional nas empresas contemporâneas: um debate sobre a contribuição dos resultados não-econômicos na geração de valor. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

9.

MARKUS, K.; MIHAILIDIS, B. E.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Jorge Paixão de Macedo. A Importância da Estratégia de Comunicação da INFRAERO. 2010. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Marketing Político e Propaganda Eleitoral) - Universidade de São Paulo.

10.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Edi Bacco, Gisella Akamine e Sílvia Maiolino. Análise de Retorno de Investimento em Comunicação e Marketing - Reflexão e estudo da sua importância estratégica para as empresas. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

11.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de A Camargo A Paixão D Corigliano F Pastana M Nunes P Silva. Saqué: a Bebida dos Deuses - Estudo de caso da empresa Sakura Nakaya no mercado food service da cidade de São Paulo. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

12.

KUAZAQUI, E.; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Cris Louzada, Marcio Pires, Maria Nascimento, Renato Marques. Reposicionamento Estratégico: Uma Segunda Via para o Second Life. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

13.

FARIAS, L. A. de; MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de A Siqueira, Daniella Silva, L Batista, N Dragone, P Ribeiro. Desenvolvimento Sustentável na Indústria Têxtil: estudo de caso sobre a comunicação da Cia. Hering. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

14.

HASWANI, Mariângela Furlan; KUNSCH, M. M. K.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Tânia Orsi. O desafio da implantação do planejamento estratégico de comunicação numa organização de médio porte familiar - O Caso Santa Catarina Supermercados. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

15.

HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otávio**; PASETCHNY, R. V.. Participação em banca de Michelle Regina Serrantola. Responsabilidade Social no Transporte de Produtos Químicos. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

16.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; LOPES, Valéria S. Castro; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Michelle Brasileira Ferrari. Índice de Eficácia da Comunicação (IEC): Medindo Resultados do Relacionamento do Grupo Telefonica com a Imprensa. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

17.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Fábio José Odon Lopes de Souza, Renata Cavellucci. Os 4P's no C - Planejamento de Marketing e Comunicação para o Mercado Classe C: Lançamento e Monitoramento. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

18.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de M.Ap. Poço, R. Câmara, T. Soares, T. Nascimento, V. Anacleto. Planejamento Estratégico Mizuno. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

19.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de AnaPaula Braga, Celso Rodrigues, Fábio Freire, Mariele Reina. Reposicionamento da Revista TVA. 2009. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

20.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Andrea Corso Primon, Ariadne Tamarozí, Renata F. Riedel. Planejamento Estratégico de Marketing para ONGs: Um Estudo de Caso do Projeto Social Amba. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

21.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Maria Cristina de Lima Barbosa. Ler é Preciso: O Livro Como Produto de Entretenimento. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

22.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Jacy Alves dos Santos. Marketing Regional. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

23.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Iano Messina, Luciana Costa, Vanessa Paula, Rubens Queiroz. Business Plan: Agência de Comunicação Corporativa Especializada em Comunicação Institucional (Full Service). 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

24.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Adriana K. Kunsch, Ive F. de Lima, Leticia A. Ferreira. A Comunicação Integrada como Parte Estratégica na Criação de Oceanos Azuis. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

25.

OLIVEIRA, Macir Bernardo de; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Aldemir Martins, Érica Martins, Hélia Fraga. Plano de Negócios: Centro de Entretenimento e Lazer para a Terceira Idade. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

26.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Rodrigo Monteiro Teixeira. Planejamento Estratégico para o Guarani Futebol Clube. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

27.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Edson Santana Silva & Flávia Venâncio de Moura Oliveira. Capacitação para Profissionais do Lar para o Segmento de Luxo na Cidade de São Paulo - UNIRE: Um Estudo de Caso. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

28.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Raul Campos Barros Lopes. A Perspectiva Interna da Comunicação Integrada. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

29.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Adriana A., Antonio Z., Camila M., Denise D., Fauze Kanbour. A Implantação da TV Digital e os Impactos no Mercado Publicitário. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

30.

KUAZAQUI, E.; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Débora Regina Soares & Priscila de Abreu Carvalho. Meio de Hospitalidade: Um Estudo de Caso Intrínseco. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

31.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otávio**; PASSANEZI, P. M. S.. Participação em banca de Fabiana D. Pereira, Fábio Mendes, Paula R. da Mota. Activia. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho.

32.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otávio**; PASSANEZI, P. M. S.. Participação em banca de Darius Roos, Érica Rodrigues, Vannessa Viel, Vivienne Viel. Passando a Limpo a BOMBRIL: Um Estudo de Caso. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho.

33.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Carla Carneiro do Nascimento & Daniela Tonelotto dos Santos. A Gestão da Comunicação e a Busca de Novos Públicos Para os Museus: Uma Análise do Museu Afro Brasil. 2006.

34.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Ana Lia Prates Telles Alves. Estudo Sobre Comunicação Estratégica para a Implantação da Biometria no Sistema Bancário: Uma Solução Tecnológica da Empresa FENRIR para a Segurança do Consumidor Brasileiro. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

35.

KUAZAQUI, E.; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Cláudia de Paula Mota. A Prática da Assistência Farmaceutica. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

36.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Mara Mayumi Yano & Marcelo de Almeida. Marketing Global: Lançamento de uma Revista Internacional na África do Sul - Estudo de Caso: Revista PLACAR, Editora Abril. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

37.

BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Leandro M. Claro, Christian Gottheiner, Ricardo F. Lima. O Marketing de Relacionamento no Mercado Varejista de Eletrodomésticos e Eletrônicos. Case: Casas Bahia. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

38.

SILVA, E. A.; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Adriana Duarte Carneiro Vincour. O Mercado de Veículos Seminovos no Brasil: Um Estudo de Caso sobre a Revendedora Central de Veículos Barueri. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

39.

FIGUEIRA NETO, A. L.; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Cristina Mitiko Omura. Administração em Propaganda: Estruturas Organizacionais e Fluxo de Informações nas Agências Brasileiras. Estudo de Caso: Lew Lara. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

40.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **FREIRE, Otávio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Kátia Elisa Pinto. Assessoria de Imprensa: Jornalismo ou Relações Públicas? - Uma Análise Mercadológica e de Formação. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

41.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; SILVA, E. A.. Participação em banca de Márcia Maria Garçon. Planejamento de Marketing e Estratégia de Marca para Commodities: O Caso Nelore Natural. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

42.

MARKUS, K.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Anadege dos Santos Freitas & Mayra Garcia Nogueira. A Importância da Comunicação Integrada em Meios de Pagamentos Eletrônicos. 2006. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo.

43.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Wanda Melo Corrêa. Planejamento estratégico de comunicação e marketing para o desenvolvimento de cidades turísticas: O caso da Cidade de Jarinu. 2005. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

44.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Livia Holanda Aguiar. Comunicação promocional de eventos como nova tendencia para o posicionamento de marcas. 2005. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo.

Trabalhos de conclusão de curso de graduação

1.

SAAD, Beth; **FREIRE, Otávio**; FRAZON, C.. Participação em banca de Claudia Gasparini Fernandes Cunha. Olhares sobre uma revolução: como empresas e agências brasileiras compreendem e praticam a comunicação na era digital. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social Com Habilitação em Jornalismo) - Universidade de São Paulo.

2.

TRINDADE, E.; BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Rafael Araújo Lavor Moreira. À Procura do Ethos do Consumidor: o papel da pesquisa e do planejamento na enunciação publicitária. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

3.

BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otávio**; NAGAHAMA, F.. Participação em banca de Karen Sayuri Nagae. Condicionamento Visual no PDV - Panorama do comportamento dos shoppers de baixa renda. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

4.

FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**; NASSAR, Paulo. Participação em banca de Rodrigo Oliveira Ovadia Pezzotta. Desafios do uso das redes sociais digitais na gestão estratégica das organizações. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Vinícius Costa Ferraz de Freitas. O desenvolvimento do esporte como entretenimento no Brasil. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Luiz Francisco Rogé Ferreira Júnior. Mundo Mobile e Mídias Sociais - um panorama do cenário brasileiro. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

7.

RADFAHRER, Luli; **FREIRE, Otávio**; MERIGO, C.. Participação em banca de Luiz Guilherme Fernandes Yassuda. Redes Sociais baseadas em geolocalização: quando a comunicação local é executada em redes globais. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

8.

BATISTA, L. L.; Perez, C.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Marco Aurelio Ribeiro da Costa. A Agenda Setting na Publicidade. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

9.

HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otávio**; GIORGIO, A. A.. Participação em banca de Karen Caroline Jurgensen. Relações Públicas e Responsabilidade Social Empresarial: mobilização e engajamento de funcionários em iniciativas sociais. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

10.

HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otávio**; Rossetti, Gislaíne. Participação em banca de Rosa Sorio Bafile. A Interdisciplinaridade em processos de fusão e aquisição de empresas. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

11.

RADFAHRER, Luli; BAIRON, S.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Ana Carolina de Souza Zan. Interação Digital: A Influência dos Fatores Humanos no Design Tecnológico. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

12.

NASSAR, Paulo; HASWANI, Mariângela Furlan; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Fernando Andalafet Vasconcellos. Estudo de Caso: a implantação do SMS na Petrobras. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

13.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; TRINDADE, E.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Lisa Fujisawa. Marketing de Luxo no Brasil - Estudo Comparativo dos Casos Chanel e Louis Vuitton. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

14.

HASWANI, Mariângela Furlan; FARIAS, L. A. de; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Pedro Ivo Lima Passari. A União das Relações Públicas e do Marketing na Internacionalização de uma Marca: A Natureza em Paris. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

15.

BRAGA, Debora Cordeiro; DOMINGUES, V.; **FREIRE, Otávio**. Participação em banca de Priscila Guerra dos Santos. Redes Sociais On-Line: A Influência da Troca de Experiência na Internet sobre o Planejamento de Viagens. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Turismo) - Universidade de São Paulo.

16.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otávio**; MARKUS, K.. Participação em banca de Vivian Sangmi Chung. Base da Pirâmide: a base para um mercado rico? Um estudo sobre estratégias de inovação em mercados de Baixa Renda. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de São Paulo.

17.

FREIRE, Otávio. Participação em banca de Jefferson Silveira, Lucimar Miranda, Rodrigo Lira. Plano Estratégico de Marketing - Gráfica Genus. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

18.

FREIRE, Otávio. Participação em banca de D. Silva, E. Silva, Isac Cintra, João Pereira, T. Rodrigues. Plano Estratégico de Marketing - Medical Paiaguás. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

19.

FREIRE, Otávio. Participação em banca de C. Leite, F. Sauer, Fco. Silva, Juliano Zanatta, T. Pizzolo. Plano Estratégico de Marketing - Vupt Transportes. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

20.

FREIRE, Otávio. Participação em banca de A Arruda, C Rodrigues, E Custodio, F Albuquerque, K Amorim. Plano Estratégico de Comunicação - Hotel Eldorado. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

21.

FREIRE, Otávio. Participação em banca de Marcia Ferreira, Marli Souza, Sheila Bleich, Tania Magalhães. Plano Estratégico de Comunicação - Help Vida. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

22.

FREIRE, Otávio. Participação em banca de F. Garlet, L. Souza, M. Kunze, Marcelo Simioni, Zilda Rosa. Plano Estratégico de Comunicação - Master Print. 2001. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

23.

FREIRE, Otávio. Participação em banca de Jucimeire Aparecida de Moraes, Sheila Cristina Lima de Souza. Plano Estratégico de Marketing - Escola Presbiteriana. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

24.

FREIRE, Otávio. Participação em banca de Aline Henz, Kelly H. Hamakawa, Rafael A. de Oliveira. Plano Estratégico de Comunicação - Postos Trevisan. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

25.

MOREIRA, B. D.; **FREIRE, Otávio.** Participação em banca de Caio C. Silva, Isabella Ribeiro, João Batista Camargo Junior. Plano Estratégico de Comunicação - Clube Dom Bosco. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

26.

FREIRE, Otávio. Participação em banca de Diego Viriato, Erick Viana, Leandro Pimentel, Renato Bianchi. Plano Estratégico de Comunicação - Rádio Cidade. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá.

Participação em bancas de comissões julgadoras

Concurso público

1.

KUNSCH, M. M. K.; **FREIRE, Otávio**; GALINDO, D. S.. Professor Contratado III para o CPR-ECA/USP - Disciplinas: Teoria das Organizações Aplicadas à Comunicação & Identidade Corporativa e Cultura Organizacional. 2011. Universidade de São Paulo.

Outras participações

1.

FREIRE, Otávio; FREIRE, M. V.. Processo de Transferência Interna e Externa do Curso de Marketing da EACH/USP. 2012. Universidade de São Paulo.

2.

FREIRE, Otávio. Prêmio Universitário ABERJE. 2009. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

3.

FREIRE, Otávio; FIGUEIRA NETO, A. L.; SCHULER, M.. Mega Case 2008 - Procter & Gamble. 2008. Universidade de São Paulo.

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

8o Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV 2015. Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. 2015. (Congresso).

2.

CLAV 2014 - 7o Congresso Latino-Americano de Varejo. Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida no varejo eletrônico: uma comparação entre E-S-Qual e E-Tailq. 2014. (Congresso).

3.

XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2014. O Efeito da Preocupação Ambiental e do Ceticismo de Produtos Verdes no Varejo. 2014. (Congresso).

4.

EMA 2014 - 6o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD. Futuras Celebidades Endossadas por Celebidades: o Efeito da Marca, da Congruência e da Superexposição. 2014. (Congresso).

5.

XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2014. O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. 2014. (Congresso).

6.

II Encontro Internacional de Gestão do Esporte e Entretenimento - II EIGEE. Marketing e Comportamento do Consumidor no Esporte, Lazer e Entretenimento. 2014. (Encontro).

7.

Jornada ABERJE de Mensuração. Melhores Práticas em Mensuração: Check List - o que fazer e o que evitar. 2014. (Outra).

8.

24th POMS Annual Conference (Production, Operations and Management Society). The Influence of Music on Consumer Behavior. 2013. (Congresso).

9.

CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes. Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja com alto arousal. 2013. (Congresso).

10.

GBATA 2013 - Global Business and Technology Association's Fifteenth Annual International Conference. Retailers' Relevant Attributes for Purchase Decision of the Elderly: an analysis by means of structural equations. 2013. (Congresso).

11.

CLAV 2013 - 6o Congresso Latinoamericano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes. Fatores Determinantes da Intenção de Consumo de Produtos Sustentáveis. 2013. (Congresso).

12.

XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP. Explorando a Relação entre Crowding e Satisfação: um estudo em parques urbanos. 2013. (Seminário).

13.

XVI SEMEAD - Seminários de Administração FEA/USP. Antecedentes da Lealdade no E-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Seminário).

14.

III Seminário Internacional de Estudos e Pesquisas em Consumo. O Sentido do Prestígio no Consumo Contemporâneo: um estudo exploratório. 2013. (Seminário).

15.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS). O Efeito da Consciência Ecológica e do Framing de Perda e Ganho no Comportamento do Consumidor. 2013. (Simpósio).

16.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS). Escalas Concorrentes para a Mensuração da Consciência Ambiental: comparação entre ECCB e NEP. 2013. (Simpósio).

17.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (I S2IS). Novo Framework para Marketing Sustentável. 2013. (Simpósio).

18.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre. Perspectivas para o Estudo de Celebidades e o seu Poder de Ativação junto às Marcas. 2013. (Encontro).

19.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre. Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. (Encontro).

20.

XXXVII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2013. A Relação entre Consciência Ambiental e Consumo de Carne Ambientalmente Sustentável. 2013. (Encontro).

21.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores de Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre.Perspectivas para o Estudo de Celebidades e seu Poder de Ativação junto às Marcas. 2013. (Encontro).

22.

IV Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda: por uma publicidade livre sempre.Fatores que Motivam a Escolha como Antecedentes das Dimensões da Qualidade Percebida em Cursos de Ensino Superior: proposição de um modelo teórico. 2013. (Encontro).

23.

III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em Publicidade. Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. 2012. (Congresso).

24.

III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em Publicidade. Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. 2012. (Congresso).

25.

EMA 2012 - 5o Encontro da Divisão de Marketing da ANPAD. O Efeito da Marca no Endosso de Celebidades. 2012. (Congresso).

26.

4th European Communication Conference - ECREA 2012. Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Communication manager: a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. 2012. (Congresso).

27.

XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012. O Efeito da Marca no Endosso de Celebidades. 2012. (Congresso).

28.

XXXVI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD 2012. Relações entre Motivações para Viajar, Fontes de Informação e Qualidade Percebida do Serviço pelos Turistas da Oktoberfest em Munique (Alemanha) e Blumenau (Brasil). 2012. (Congresso).

29.

15th International Conference on Corporate Reputation, Brand, Identity and Competitiveness. The Role of Integrated Communications in Building/Enhancing the Organizations´ Image and Reputation. 2011. (Congresso).

30.

II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda.Como a utilização de celebridades é relevante na retenção da mensagem, impactando o comportamento do consumidor. 2011. (Encontro).

31.

II Pró-pesq PP Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda.Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. 2011. (Encontro).

32.

Congeso ALAIC -. Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. 2010. (Congresso).

33.

I Pró-pesq PP ? Encontro Nacional de Pesquisadores em.Como as Maiores Empresas do Brasil Avaliam os Resultados de suas Ações de Comunicação: Instrumentos, Ferramentas, Objetividade e Subjetividades. 2010. (Encontro).

34.

5º CICLORAMA - A Comunicação Integrada no Mercado Atual: importância, objetivos e novos parâmetros. Os Retornos Financeiro e de Imagem da Comunicação: avaliação e mensuração.. 2008. (Congresso).

35.

57th Annual Latin American Conference. Multisector Partnerships - Building the Way to Corporate Citizenship. 2008. (Congresso).

36.

INTERCOM 2006: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2006. (Congresso).

37.

Marketing, Comunicación Social y Artes en Cuba - Universidad de La Havana/Universidad Central de Las Villas/ECA-USP. 2006. (Seminário).

38.

X Congresso Internacional da Associação Brasileira de Literatura Comparada.Conjunções e Disjunções entre o Nacional e o Regional: um Olhar sobre os Primeiros Anos d´A Violeta. 2006. (Simpósio).

--

39.

Conferencia para La Asociación Cubana de Comunicadores Sociales ACCS/Cuba.La Fuerza de la Comunicación en la Gestión de Fiestas Populares: Un Estudio de Caso de la Fiesta de San Benedito en Cuiabá ? Mato Grosso/Brasil. 2006. (Encontro).

40.

Literamérica 2006: Feira Sul-Americana do Livro.A Violeta: comunicação, fôlego e circulação nos recônditos do Brasil. 2006. (Outra).

41.

Seminário Educação 2005 - Universidade, Educação Escolar e Formação de Professores.Educação como Prática Simbólica e o Uso Didático do Cinema e da Televisão. 2005. (Seminário).

42.

II Encontro sobre Imaginário, Cultura e Educação da USP.Recepção como campo das práticas culturais: uma campanha de comunicação sensível empresa-cliente. 2000. (Encontro).

43.

Seminário de Linguagens - Linguagens de/em Mato Grosso.Casos bem sucedidos de propaganda e marketing de senso comum. 1999. (Seminário).

Orientações

Orientações e supervisões em andamento

Dissertação de mestrado

1.

Luiz Silva dos Santos. Escalas Concorrentes para Mensuração do Envolvimento do Consumidor no Contexto do Esporte. Início: 2014. Dissertação (Mestrado profissional em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

Tese de doutorado

1.

 Loreni Maria dos Santos Braum. Marketing e Estratégia (provisório). Início: 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

2.

 Eduardo Biagi Almeida Santos. O Efeito da Música no Comportamento do Consumidor em Ambientes de Varejo. Início: 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

Orientações e supervisões concluídas

Dissertação de mestrado

1.

Hermes Augusto Batista Mendes Santos. Escalas Concorrentes para a Mensuração de Personalidade de Marca no Esporte: um estudo dos clubes de futebol no contexto brasileiro. 2015. Dissertação (Mestrado em Mestrado Profissional em Adm.: Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

 Solange Benites Juvella. A Conexidade dos Consumidores frente às Telenovelas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

 Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e Consequentes à Sobrecarga de Informação em Vendedores de Lojas Físicas de Varejo. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

4.

 Jorge Mazza Garcia. Fatores que Afetam a Satisfação e a Lealdade aos Sites de Compras Coletivas. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

5.

Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing: analisando o nível de consciência ecológica do consumidor e o efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

6.

 Reny Aparecida Galvão. Deixe seu carro em casa: o efeito da consciência ecológica e do framing de perda e ganho em campanhas de marketing social. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

Tese de doutorado

1.

Andre Luiz Ramos. Antecedentes da Geração de Boca-a-Boca Eletrônica pelo Cliente de Pacote de Serviços. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

Erick Pusch Wilke. Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva na Hotelaria: uma Análise a partir da Cooperação Organizacional em Destinos Turísticos. 2015. Tese (Doutorado em DINTER Doutorado Interinstitucional c/ UFMS) - Universidade Nove de Julho, . Coorientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

 Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O Efeito do Distanciamento Psicológico e Framing da Mensagem sobre a Capacidade de Diferenciação em Serviços. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

Monografia de conclusão de curso de aperfeiçoamento/especialização

1.

Renata Fontelmo G. L. Cava. O Papel da Nostalgia na Construção dos Elementos da Marca Nostalgic. 2015. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

Fabiana Alves Costa. O Branding e as Relações Públicas: um estudo de caso sobre a Johnson & Johnson Indústria e Comércio de Produtos para a Saúde. 2014. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica da Comunic. Organizacional e RP) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

Isabella Braun Pinto Vallada. Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

4.

Denis Lino Romanello. Investigando o Patrimônio de Marca e suas Fontes de Valor: uma pesquisa de moda no mercado de surfwear. 2012. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Estética e Gestão da Moda) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

5.

ACarvalho, DVictorelli, DMartins, DFortes, EBerner, NCunha. Planejamento Estratégico de Marketing - Magazine Luiza. 2011. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

6.

C Patrícia Lourenço, C Silva, Marcela Janeiro, R Korikawa. Revista Galileu - Planejamento Estratégico de Marketing. 2011. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

7.

Deise M Azevedo Bispo, Érica Mayumi Tabata. Uma nova visão de mercado para a Infinito Novo. 2010. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

8.

C Freitas, L Belmonte, M Garcez Jr, P Maia, P Vogliotti. AVON - Marketing Digital e a Tradicional Venda Direta. 2010. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

9.

A Chiapeta, J Salvatico Vicente, R Mendonça, T Della Monica. Planejamento Estratégico: Sulamerica - Análise do Seguro Auto. 2010. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

10.

Cecília Guimarães, Talita Soares e Vivian Silva. A Tangibilidade dos Eventos: Abertura de uma Empresa Organizadora no Interior de São Paulo. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

11.

A. Fernandes, L. Nobre, Marina Cavallo, N. Braz, T. Concer. Planejamento Estratégico de Marketing - Geores Aubert: um Estudo de Caso. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

12.

C. Freitas, G. Dias, G. R. Rocha, J. Alves, M. Salles. Planejamento Estratégico de Marketing - Estudo de Caso Gafisa. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

13.

Alexandra Witzke, Carolina Gehara e Renata Marques. Sustentabilidade como Posicionamento Estratégico de Marketing: uma proposta para uma instituição financeira. 2009.

Renata C. Assis, Carolina Sobral e Renata Marques. Substituintes como posicionamento Estratégico de Marketing: uma proposta para uma instituição financeira. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

14.

A.Santos C.Hespanhol C.Cantone H.Camargo L.Souza R.Souza. A marca como diferencial competitivo: Case Bayard. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

15.

André Gonçalves, F. Chiqueto, MM. Andrade, Patrícia Ottoni. Museu TAM: redesbucra o voar! Planejamento estratégico para reabertura do Museu TAM. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

16.

Bruno Dini, Franklin Pedroso, Lucas R.M. Silva, Milena Ramos. Planejamento para a fusão das agências de comunicação Planitá e Quadrimatzi. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

17.

G.Teixeira, J.P.Coutinho, J.Yanaze, L.Kobayashi, M.Ribeiro. Smirnoff Ice Triple Black: Planejamento Estratégico de Marketing e Comunicação de Marca. 2009. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

18.

Roberta Gomes Reis Stipp. Planejamento Estratégico de Marketing e Comunicação: Um Estudo de Caso no Ramo de TV por Assinatura e Internet Banda Larga. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

19.

Elias Santos, Mirella Bastos, Roberto Ibrahim, Thaís Cintra. Planejamento Estratégico de Marketing e Comunicação. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

20.

Claudinéia Braga & Tatiana Lins. Planejamento de Marketing de Varejo: Estudo do Caso Havaianas. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

21.

Joanna Frederici, Liliane Ramos, Lyvia M., Rafaela D'Almeida. Reposicionamento da Marca TELEFONICA. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

22.

Sheila Torres Burgos. Plano de Marketing COMPANY ART - Agência de Promoções e Eventos. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

23.

Rafael dos Santos Espelho. Planejamento Estratégico de Marketing POLOPLÁSTICO - Wire Teck do Brasil. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

24.

Fabiana de Lisboa. Plano de Marketing: Reposicionamento da ESTRELA. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

25.

Renata C. Assis. DAVID WATTS: Moda e Marketing ao Estilo dos Anos 60. 2008. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

26.

Leonardo Silva de Almeida. Guia CMYK: Serviço Colaborativo de Busca de Gráficas na Internet. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

27.

Ligia Lourenço Xavier. Planejamento Estratégico Empresarial Ambiance. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

28.

Adelaide C., Carolina G., Carolina T., Fabiano P., Jeane V.. O Merchandising da ELMA CHIPS nas Grandes Redes Varejistas Nacionais. 2007. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

29.

Fábio K. Frank, Cristiane M. de Oliveira, Lucélia J. Silva. Consultoria em Marketing e Comunicação Aplicada à Tecnologia da Informação: Business Plan. 2006. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

30.

Frederico Toledo. A Propaganda Como Ferramenta de Auxílio no Alinhamento da Identidade Visual e Linguagem de Qualidade de Vida, sob a Perspectiva do Planejamento Mercadológico do SulAmérica Saúde Ativa. 2006. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Comunicação e Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

31.

Giselle Fernanda Moro de Sousa. Planejamento Estratégico de Marketing: Bendita Etiqueta. 2004. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing Estratégico) - Universidade Cândido Mendes. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Camila Barros da Silva, Tatielly Rodrigues de Oliveira. Necessidade de fama: A influência do desejo pela fama e seus fatores antecedentes, no consumo de reality shows no Brasil. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

2.

Bruno M. Pereira, Ruy Dias Neto, Vinícius Cordon Martines. Modelo Preditivo para Adoção de Programas Sócio Torcedor: um estudo do comportamento do consumidor no esporte. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

3.

Felipe Augusto, Soldera Renan Franco, Vitor Grillo. Como atuam os fatores motivadores e limitadores da lealdade do torcedor em relação ao consumo de partidas de futebol dos clubes brasileiros. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

4.

Beatriz A. Felipe, Cibelle B. Nascimento, Patrícia Guinato. LIGAÇÃO EMOCIONAL À MARCA: UM ESTUDO COMPARATIVO DO PODER DE EXPLICAÇÃO DAS ESCALAS DE ROMANCE COM MARCA E AMOR À MARCA. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

5.

Ivan César de Oliveira, Ruy R. de Paula, Thiago Gomide. A INFLUÊNCIA DO ETNOCENTRISMO NO EFEITO PAÍS DE ORIGEM: UM ESTUDO SOBRE A INTENÇÃO DE COMPRA DE PRODUTOS NACIONAIS E ESTRANGEIROS. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

6.

Gustavo Jakitas, Marco Voltolim. REPLICAÇÃO DE MODELO DE MENSURAÇÃO DE ATITUDE POSITIVA EM RELAÇÃO AO IN GAME ADVERTISING NA REALIDADE BRASILEIRA. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

7.

Bruna Konomi; Henrique Cunha; Veronica Cortizo André. Framing em Fast Food. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

8.

Pedro Raminelli Arpino; Tiago Guimarães Rosa. Retorno de Investimentos em Ações Online de Marketing e Comunicação: um estudo de caso no setor de cursos de extensão. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

9.

Bruno Marques Affonso, Juliana R. Martins, Thayna Kaori Sato. Product Placement no Cinema. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

10.

Durval Salina Junior. Endosso de Celebidades em Comunicação: gestão e retorno do investimento.. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

11.

Carlos Alberto de Oliveira Junior. Neuromarketing: um estudo ético-crítico voltado as suas definições, aplicações atuais e futuras, limitações e impactos na sociedade.. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

12.

Thiago Mendes do Nascimento. O Conceito de Congruência e o Endosso de Celebidades Esportivas. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

13.

Nayara Barbosa Rocha; Fernanda Matsumura. Influência no Valro de Marca a partir do Uso do Co-Branding em Redes de Fast Fashion. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

14.

Lucas Graziano Broccoli. Arquétipos das Marcas: um estudo sobre fundamentação arquetípica na construção de marcas valiosas. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

15.

Raquel Sayuri Oka. O impacto do uso das celebridades nas marcas de luxo versus marcas populares. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

16.

Jovana Teatin Basso. Estudo da atitude e intenção de compra da consumidora de cosméticos, ao escolher por um produto, em mercados influenciados por celebridades. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

17.

Manoella Poliano T. Tarouco. Relevância do uso de uma ou mais celebridades na retenção da mensagem. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

18.

Fernanda Folote Augusto. Desenvolvimento de produto e teste de conceito na indústria automobilística. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Marketing) - Universidade de São Paulo. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

19.

Elaine Aparecida de Almeida Pires, Francisca Josileide Alves. Planejamento de Comunicação Integrada - Case Taças Riedel. 2004. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Instituto Euro-Latino-Americano de Cultura e Tecnologia. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

20.

C. Barros, Liane Batista, Patrícia Campos, Valdevino Amorim. Plano Estratégico de Comunicação - Monteiro Lobato. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

21.

Cláudio Antunes, Creonice Mendonça, M Antunes, Willian Silva. Plano Estratégico de Comunicação - A.A.B.B.. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

22.

Alessandra Silva, Olynto Neves, Paulo Paroli, Sebastião Neto. Plano Estratégico de Comunicação - Summer. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Universidade de Cuiabá. Orientador: Otávio Bandeira De Lamônica Freire.

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 16:30:34

[Baixar Currículo](#)[Imprimir Currículo](#)

Dados gerais Formação Atuação Produções Eventos +



Mariane Carvalho Pinho

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/5824334030300722>

Última atualização do currículo em 07/01/2016

Possui graduação em Administração pela Faculdade do Pantanal (2015). Atualmente é consultora junior - Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração Pública. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Mariane Carvalho Pinho 

Nome em citações bibliográficas

PINHO, M. C.

Endereço

Endereço Profissional

Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me.
Av. São João
Cavanhada
78200000 - Cáceres, MT - Brasil
Telefone: (65) 96514939

Formação acadêmica/titulação

2011 - 2015

Graduação em Administração.
Faculdade do Pantanal, FAPAN, Brasil.
Título: A OCORRÊNCIA DO ASSÉDIO MORAL NA RELAÇÃO ALUNO PROFESSOR: Um estudo de caso em um curso de Administração.
Orientador: Julio Cezar de Lara.

2008 - 2010

Curso técnico/profissionalizante em Técnico em Agropecuária.
Instituto Federal de Mato Grosso.

Formação Complementar

2014

MBA em ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL. (Carga Horária: 384h).
Faculdade do Pantanal, FAPAN, Brasil.

Atuação Profissional

Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me, MULTI, Brasil.

Vínculo institucional

2015 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Consultor Junior

Atividades**06/2015 - Atual**

Conselhos, Comissões e Consultoria, Multi Assessoria Tributária e Comunicação Ltda - Me, .

Cargo ou função
Consultor Junior.

Áreas de atuação**1.**

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração Pública.

Idiomas**Português**

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Produções**Produção bibliográfica****Trabalhos completos publicados em anais de congressos****1.**

★ **PINHO, M. C.**; LARA, Julio Cezar de . PRINCIPAIS CAUSAS DO ESTRESSE NO TRABALHO.. In: V CICLO CIENTÍFICO FAPAN, 2015, Cáceres. CADERNO DE RESUMOS DO V CICLO CIENTÍFICO FAPAN. Cáceres: Fapan, 2015. v. 1.

Eventos**Participação em eventos, congressos, exposições e feiras****1.**

V CICLO CIENTÍFICO FAPAN.Principais causas do estresse no trabalho. 2015. (Encontro).

2.

V ENCONTRO DE ADMINISTRADORES - ENAFAPAN. 2015. (Encontro).

3.

IV ENCONTRO DE ADMINISTRADORES - ENAFAPAN. 2014. (Encontro).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 17:44:57

[Baixar Currículo](#)[Imprimir Currículo](#)

[Dados gerais](#) [Formação](#) [Atuação](#) [Produções](#) [Eventos](#) +

Lucas dos Reis Carvalho

Endereço para acessar este CV: <http://lattes.cnpq.br/3017747223779047>

Última atualização do currículo em 07/01/2016

Atualmente tem uma graduação em Ciências Contábeis em andamento no Campus Jane Vanini da Universidade do Estado de Mato Grosso. Trabalha como Consultor Júnior contratado pela empresa Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME para prestar consultoria ao projeto de Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Lucas dos Reis Carvalho 

Nome em citações bibliográficas

CARVALHO, L. R.

Endereço

Formação acadêmica/titulação

2013

Graduação em andamento em Ciências Contábeis.
Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.

2010 - 2013

Curso técnico/profissionalizante em Técnico em Meio Ambiente.
Escola Estadual Onze de Março.

2008 - 2009

Ensino Fundamental (1º grau).
Escola Municipal Centro Educacional Dom Máximo Biennès.

2002 interrompida

Ensino Fundamental (1º grau) interrompido em 2008.
Escola Municipal Santo Antônio do Caramujo.
Ano de interrupção: 2008

Formação Complementar

2013 - 2014

Agente de Informações Turísticas. (Carga horária: 200h).
SENAI - Departamento Regional do Mato Grosso.

2013 - 2013

Atendente em Hotelaria e Turismo. (Carga horária: 220h).
Instituto Concluir.

2012 - 2012

Regulagens de Implementos Agrícolas. (Carga horária: 3h).
Escola Estadual Onze de Março.

2012 - 2012

Monitor Ambiental. (Carga horária: 100h).

Trabalhei em uma empresa (carga horária: 200h).
4ª Companhia de Polícia Militar de Proteção Ambiental.

2011 - 2012

Atendente de Farmácia. (Carga horária: 80h).
Virtual Treinamentos.

2009 - 2011

Curso de Operador de Micro Intermediário. (Carga horária: 216h).
ACME INFORMÁTICA.

Atuação Profissional

Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.

Vínculo institucional**2015 - Atual**

Vínculo: Membro de Comissão, Enquadramento Funcional: Membro de Comissão

Vínculo institucional**2014 - 2015**

Vínculo: Bolsista, Enquadramento Funcional: Bolsista, Carga horária: 30

Outras informações

Trabalhei no Setor Financeiro e também na Secretaria do Mestrado em Ciências Ambientais do Campus de Cáceres.

Atividades**06/2015 - Atual**

Conselhos, Comissões e Consultoria, Comissão Própria de Avaliação, .

Cargo ou função

Membro Suplente da Comissão Própria de Avaliação da UNEMAT.

02/2014 - 01/2015

Estágios , Setor Financeiro do Campus Jane Vanini, .

Estágio realizado

Estágio realizado no Setor Financeiro do Campus Jane Vanini da Universidade do Estado de Mato Grosso.

Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME, MULTI, Brasil.

Vínculo institucional**2015 - Atual**

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Consultor Júnior, Carga horária: 30

Outras informações

Atuação no Planejamento Estratégico Participativo (PEP) na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Atividades**05/2015 - Atual**

Conselhos, Comissões e Consultoria, Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME, .

Cargo ou função
Consultor Junior.

Áreas de atuação

Idiomas

Português

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Inglês

Compreende Pouco, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

Espanhol

Compreende Pouco, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

Prêmios e títulos

2013

Medalha de Bronze na 9ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2012

Medalha de Prata na 8ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2011

1 Lugar Escolar Nível Médio no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

2011

1 Lugar do Ensino Médio na Cidade de Cáceres no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

2010

Medalha de Bronze na 6ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2010

1 Lugar Escolar Nível Médio no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

2009

Medalha de Ouro na 5ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2008

Menção Honrosa na 4ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2007

Medalha de Prata na 3ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

Produções

Produção bibliográfica

Apresentações de Trabalho

1.

CARVALHO, L. R. Braço Mecânico. 2012. (Apresentação de Trabalho/Outra).

2.

★ **CARVALHO, L. R.** Monumentos Históricos de Cáceres-MT. 2011. (Apresentação de Trabalho/Outra).

Produção artística/cultural

Outras produções artísticas/culturais

1.

★ **CARVALHO, L. R.**. Oficina de Rasqueado Pantaneiro. 2013 (Dança).

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

Congresso de Ciências Ambientais - CONCIC. 2014. (Congresso).

2.

V Congresso de Estudantes da UNEMAT. 2013. (Congresso).

3.

III Encontro de Administradores - ENAFAPAN. 2013. (Encontro).

4.

II Semana dos Povos Indígenas. 2013. (Outra).

5.

VIII Semana Contábil. 2013. (Outra).

6.

I Encontro do EMIEP da Escola Estadual Prof. João Florentino Silva Neto. 2012. (Encontro).

7.

I Mostra de Iniciação Científica no Pantanal. Braço Mecânico. 2012. (Outra).

8.

Kizombá: África de todos nós!. 2012. (Outra).

9.

1 Fórum de Sustentabilidade, Ecologia e Cultura na Bacia do Alto Pantanal. 2012. (Outra).

10.

39º Congresso da União Brasileira dos Estudantes Secundaristas - UBES. 2011. (Congresso).

11.

Seminário. 2011. (Seminário).

12.

1 Encontro do EMIEP do Pólo de Cáceres.CAAS. 2011. (Encontro).

13.

I Encontro Eco-pantanal Mato-grossense de Gestão Ambiental. 2010. (Encontro).

14.

I Encontro Mato-grossense sobre Produtor Rural. 2010. (Encontro).

15.

III Encontro dos Medalhistas de Ouro - OBMEP 2007.Representante dos Medalhistas de Mato Grosso. 2009. (Encontro).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 01/03/2016 às 14:43:50

Baixar Currículo

Imprimir Currículo

MEC-FNDE
Fundo Nacional de
Desenvolvimento da Educação



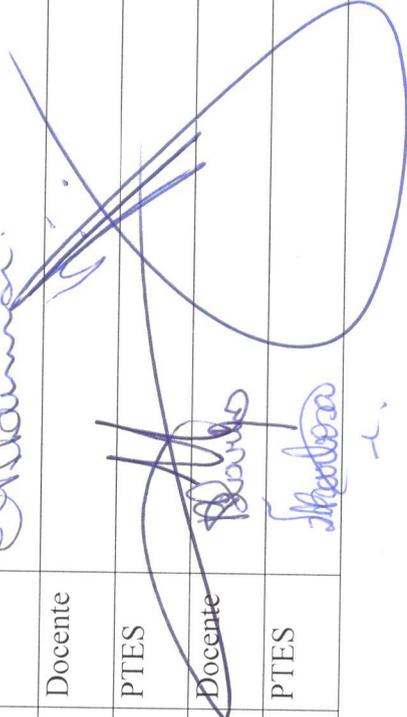
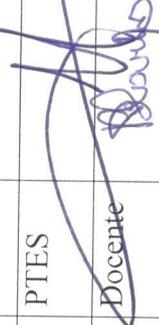
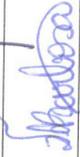
Convênio FNDE-UNEMAT N^o. 771800/2012
Contrato UNEMAT – MULTI N^o. 154/2014

ANEXO IV

LISTA DE PRESENÇA

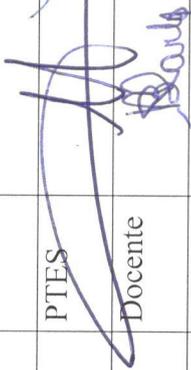
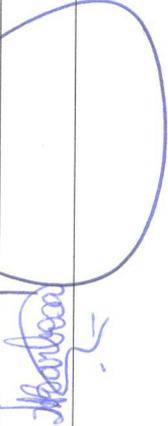
Assessoramento da Equipe técnica na operacionalização de indicadores

Lista de Presença do Dia 08/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

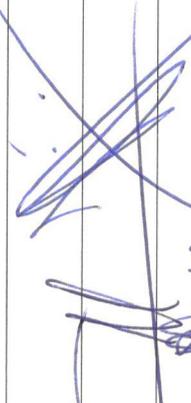
Assessoramento da Equipe técnica na operacionalização de indicadores

Lista de Presença do Dia 09/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

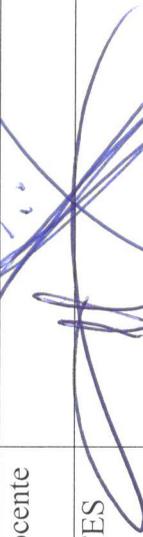
Assessoramento da Equipe técnica na operacionalização de indicadores

Lista de Presença do Dia 10/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Assessoramento da Equipe técnica na operacionalização de indicadores

Lista de Presença do Dia 12/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Assessoramento da equipe técnica na preparação de relatórios de gestão

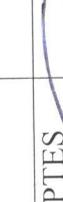
Lista de Presença do Dia 15/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Planejar, participar, concretizar.

Assessoramento da equipe técnica na preparação de relatórios de gestão

Lista de Presença do Dia 16/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Assessoramento da equipe técnica na preparação de relatórios de gestão

Lista de Presença do Dia 17/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

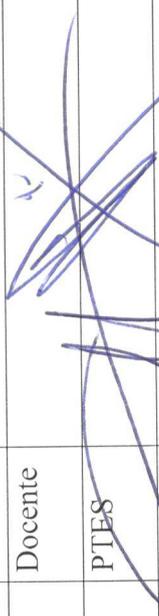
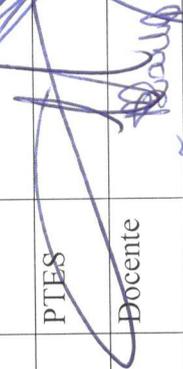
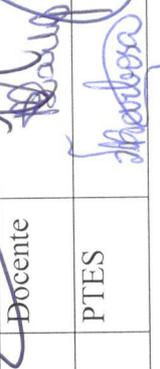
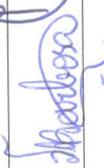
Assessoramento da equipe técnica na preparação de relatórios de gestão

Lista de Presença do Dia 18/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Assessoramento da equipe técnica na preparação de relatórios de gestão

Lista de Presença do Dia 19/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

Como facilitar a Primeira Reunião de Gestão Estratégica

Lista de Presença do Dia 22/06/2015

Unidade	Participante	Carreira	Assinatura
Comitê de Coordenação	Elizabeth Gonzaga dos S. Lima	Docente	
Comitê de Coordenação	Francisco Lledo dos Santos	Docente	
Comitê de Coordenação	Rafael de Freitas Souza	PTES	
Comitê de Coordenação	Rinalda Bezerra Carlos	Docente	
Comitê de Coordenação	Valci Aparecida Barbosa	PTES	

MEC-FNDE
Fundo Nacional de
Desenvolvimento da Educação



Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012
Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

ANEXO V

MEMÓRIAS DE REUNIÕES

MEC-FNDE
Fundo Nacional de
Desenvolvimento da Educação



Convênio FNDE-UNEMAT N.º 771800/2012
Contrato UNEMAT – MULTI N.º 154/2014

ANEXO I

CERTIFICADOS DAS CAPACITAÇÕES