MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

UNEMAT: A ELABORAÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

PRODUTO 13: CAPACITAÇÃO GESTORES EM LIDERANÇA DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

CÁCERES, DEZEMBRO /2015

REITORIA UNEMAT

Reitora
Ana Maria Di Renzo

Vice-reitor
Ariel Lopes Torres

Pró-reitoria de Administração
Valter Gustavo Danzer

Pró-reitoria de Gestão Financeira
Ezequiel Nunes Pacheco

Pró-reitoria de Planejamento e Tecnologia da Informação
Francisco Lledo dos Santos

Pró-reitoria de Assuntos Estudantis
Anderson Marques do Amaral

Pró-reitoria de Ensino de Graduação
Vera Lúcia da Rocha Maquêa

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Rodrigo Bruno Zanin

Pró-reitoria de Extensão e Cultura
Alexandre Gonçalves Porto

COMITÊ DE COORDENAÇÃO
(instalado pela Portaria Nº 359/2015, de 26/01/2015)

Coordenador do Comitê
Francisco Lledo dos Santos

Membro Titulares
Elizeth Gonzaga dos Santos Lima
Rinalda Bezerra Carlos
Julio Cezar de Lara
Gisele Castanha Fontes

Membros Suplentes
Valci Aparecida Barbosa
Rafael de Freitas Souza

MULTI ASSESSORIA

Equipe de Consultoria

Otávio Freire
Keila Cristina Costa

Sumário

Apresentação 7

1. Introdução 9

1.1 Os servidores capacitados e a equipe multidisciplinar 9

1.2 Área de Conhecimento, métodos e técnicas utilizadas 10

1.3 Ementa 11

1.4 Período e Carga Horária 11

1.5 Local de Realização 12

1.6 Seleção e Inscrições dos capacitados 12

1.7 Justificativa para a realização da capacitação 13

1.8 Objetivo Geral e Específicos 13

1.9 Quadro docente atuante 13

1.10 Certificados, frequência mínima obrigatória e guarda de informações 14

2. Descrição do Produto 15

2.1. Fomentar a importância da liderança no processo de gestão estratégica na universidade 15

2.1.1 Temas trabalhados na sensibilização da importância da liderança 15

2.2. Desenvolver habilidades de liderança nos gestores e colaboradores da IES. 17

2.3 Capacitar os servidores para delegar serviços e tarefas com responsabilidades 19

2.3.1 A gestão da comunicação 21

2.4 Administração do tempo 22

2.5 Gestão do Conhecimento 23

2.5.1 A capacitação para o uso das ferramentas 24

Considerações Finais 27

Referências 28

Lista de Anexos
ANEXO I – MATERIAL BIBIOGRÁFICO UTILIZADO
ANEXO II – LATTES DOS CONSULTORES

Lista de Apêndice
APÊNDICE I – GUIA PEP UNEMAT
APÊNDICE II – APRESENTAÇÃO DO SIG
APÊNDICE III – APRESENTAÇÃO SHAREPOINT
APÊNDICE IV – LISTA DE PRESENÇA DOS PARTICIPANTES
APÊNDICE V – CERTIFICADO DA CAPACITAÇÃO

Apresentação

O presente documento refere-se ao Produto *"Capacitação de gestores em liderança de gestão universitária"*.

Pautado sob a filosofia de trabalho participativo, democrático e autônomo, o sucesso do PEP UNEMAT depende, fundamentalmente, da capacidade e habilidade de liderança e gestão dos multiplicadores indicados para gerenciar o processo. Desta forma, as orientações e diretrizes sobre Liderança e Gestão perspassaram por todas as etapas da metodologia do PEP UNEMAT, fundamentalmente, nos encontros *in loco* com os multiplicadores, mas, também, nas orientações às equipes e nos materiais disponibilizados para consulta e apoio aos trabalhos.

Assim, tal capacitação foi realizada de forma sistêmica e integrada, com o objetivo de desenvolver as habilidades de liderança nos gestores e colaboradores da UNEMAT, capacitar os servidores para delegar serviços e tarefas com responsabilidades e fomentar a importância da liderança no processo de gestão estratégica na universidade.

Dessa forma, as ações referentes ao produto *"Capacitação de gestores em liderança de gestão universitária"* serão apresentadas, a partir do contexto da metodologia do PEP UNEMAT.

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 13, descrito a seguir:

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

PRODUTO 13		
Atividades previstas		**Quantidade Horas Técnicas**
1	**Capacitar gestores em liderança de gestão universitária.**	
1.1	Curso e palestras para desenvolver habilidades de liderança nos gestores e colaboradores da IES.	90
1.2	Cursos e palestras para servidores sobre delegar serviço e tarefas com responsabilidades.	80

Fonte: Contrato nº 154/2014 – UNEMAT

1. Introdução

1.1 Os servidores capacitados e a equipe multidisciplinar

O Produto 13 desenhou-se com a capacitação denominada como “Capacitar gestores em liderança de gestão universitária”. 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 1

Tabela 1. Servidores capacitados em Capacitar gestores em lideranças de gestão universitária, subprodutos A e B.

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 “Capacitar gestores em liderança de gestão universitária” se dividiu em duas partes, que chamaremos de subprodutos:

a) Como desenvolver habilidades de liderança nos gestores e colaboradores da IES
b) Palestras para servidores sobre delegar serviços e tarefas com responsabilidades

Tabela 2. Consultores que atuaram no produto 13- Capacitar gestores em liderança de gestão universitária.

Nome	Consultor	Titulação	Telefone	E-mail	Subproduto
Evandro Luiz Lopes	Sênior	Doutor	(11) 2893-5873	evandro@ilumeobrasil.com.br	A e B
Keila Costa	Sênior	Especialista	(11) 2893-5873	keilacostaconsultoria@hotmail.com	A e B
Mariane Pinho	Junior	Graduada	(11) 2893-5873	mariane.cpinho@gmail.com	A e B
Lucas Cavalho	Junior	Graduando	(65)3221-0091	lucas_reis_carvalho@hotmail.com	A e B

Fonte: Multi Assessoria, 2015

1.2 Área de Conhecimento, métodos e técnicas utilizadas

Esta capacitação da liderança UNEMAT 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 interdisciplinaridade na capacitação que envolveu o estudo da gestão, de liderança e o universo da educação do ensino superior.

A metodologia utilizada para realização das capacitações foi inovadora por ter considerado o perfil de gestão da universidade pública e seus desafios contemporâneos.

Assim, para fomentar a importância da liderança no processo de gestão estratégica da UNEMAT, a metodologia utilizou técnicas trans e multidisciplinares, de maneira ordenada e sistêmica, que perpassou por todo o período de desenvolvimento do PEP UNEMAT e não, apenas, em horários específicos dos encontros de capacitação.

Essa inovação vem ao encontro do objetivo de mudança de comportamento dos líderes, que é conquistada de maneira gradual, contínua e em equilíbrio com as rotinas administrativas da instituição.

As técnicas utilizadas nessa capacitação tiveram a preocupação de envolver os multiplicadores nos principais temas de importância à liderança de instituições de ensino superior, que serão descritas em seguida.

1.3 Ementa

Importância da Liderança na gestão estratégica. A liderança e o colegialismo. A liderança e a universidade. Desenvolvimento de Habilidades em Liderança. Liderança, Delegação e responsabilidade. Gestão da comunicação. Administração do Tempo. Gestão do conhecimento.

1.4 Período e Carga Horária

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

a) Para desenvolver habilidades de liderança nos gestores com responsabilidade foi 29 de setembro de 2015 a 01 de outubro 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
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	29/09/15 a 01/10/15	8	24
Keila Costa	Consultora Sênior	29/09/15 a 01/10/15	8	24
Mariane Pinho	Consultora Junior	29/09/15 a 01/10/15	8	24
Lucas Carvalho	Consultor Junior	29/09/15 a 01/10/15	6	18
TOTAL				**90**

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

b) Para realizar cursos e palestras para servidores sobre delegar serviços e tarefas com responsabilidades foi 02 a 07 de setembro 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
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	02 a 07/10/15	8	24
Keila Costa	Consultora Sênior	02 a 07/10/15	8	24
Mariane Pinho	Consultora Junior	02 a 07/10/15	8	24
Lucas Carvalho	Consultor Junior	02 a 07/10/15	6	18
TOTAL				**90**

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

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

Tabela 5. Datas das capacitações do produto 13 – Capacitar gestores em liderança de gestão universitária.

Nome do subproduto	Período	Carga horária total
Cursos e palestras para desenvolver habilidades de liderança nos gestores e colaboradores da IES.	29/09/15 a 01/10/15	90
Cursos e palestras para servidores sobre delegar serviços e tarefas com responsabilidade.	02/10/15 a 07/10/15	90
TOTAL		**180**

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.

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 Relatório - Capacitação da Equipe Técnica da UNEMAT.

Quanto à seleção dos capacitados, seguiu-se o que foi instruído no Plano de Trabalho Ajustado, o qual demonstra as regras e a forma de escolha dos participantes da capacitação.

1.7 Justificativa para a realização da capacitação

A justificativa para realizar essa capacitação é a preocupação da UNEMAT em efetivar o projeto de qualificação da gestão da universidade, comprometida com seus princípios de instituição pública de ensino, pesquisa e extensão, que resultou na consecução de seu Planejamento Estratégico Participativo.

Assim, alinhada com as demandas sociais, econômicas e políticas as quais está suscetível, a UNEMAT pretende motivar sua comunidade interna a desempenhar as práticas de Liderança mais adequadas à gestão estratégica consequente ao PEP UNEMAT.

1.8 Objetivo Geral e Específicos

Assim, como objetivo geral esta capacitação procurou desenvolver a habilidade em definição e validação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) com responsáveis. Como objetivo específico capacitar a equipe técnica na metodologia, realizar reuniões com os responsáveis para identificação e validar os fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis.

1.9 Quadro docente atuante

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

Tabela 06. Quadro Docente atuante no produto 13 – Capacitar gestores em liderança de gestão universitária.

Nome	Cargo	Título	Vínculo empregatício	Hora Técnica total
Evandro Luiz	Sênior	Doutor	Mult Assessoria	48

Lopes				
Keila Costa	Sênior	Especialista	Mult Assessoria	48
Mariane Pinho	Junior	Graduada	Mult Assessoria	48
Lucas Cavalho	Junior	Graduando	Mult Assessoria	36

Fonte: Multi Assessoria, 2015.

1.10 Certificados, frequência mínima obrigatória e guarda de informações

A frequência mínima que garantiu o recebimento dos certificados de participação aos servidores foi de 75% da frequência na média total de participação em toda a programação do evento.

a) Os certificados foram emitidos individualmente para cada servidor capacitado.

b) Os certificados serão emitidos pela Multi Assessoria e Consultoria que providenciará a guarda dos dados e informações dos participantes em seu banco de dados.

A Multi Assessoria também realizou um controle da evasão dos servidores que compareceram aos eventos, pois a cada período o servidor participante da capacitação se apresentou aos recepcionistas registrando sua presença. Houve tolerância de 1 hora tanto na entrada como na saída por período. A chegada após o prazo de tolerância não deu, ao participante, o direito à frequência naquele período.

Nestes subprodutos não houve evasões.

2. Descrição do Produto

2.1. Fomentar a importância da liderança no processo de gestão estratégica na universidade

Ao entender os desafios da liderança em uma gestão estratégica na universidade, a Multi Consultoria, com o apoio do Comitê de Coordenação do PEP UNEMAT, criou uma metodologia de trabalho na qual o desenvolvimento das habilidades e competências dos líderes estivesse presente em todas as etapas do projeto.

Isso porque o caráter participativo, democrático e autônomo do PEP UNEMAT exigia a participação ativa dos líderes para a implementação de um trabalho integrado, coerente com a filosofia do projeto e inter-relacionado com todos os *campi*, cursos, áreas técnicas e a Sede da instituição.

Dessa maneira, a idealização de capacitação para os líderes foi aquela que compreendesse a liderança como um conjunto de práticas e de ações em todos os níveis da organização e não apenas de um único indivíduo.

2.1.1 Temas trabalhados na sensibilização da importância da liderança

Em toda a programação dos eventos programados na Metodologia PEP UNEMAT[1], a equipe de consultores e do Comitê de Coordenação destacou que na gestão estratégica, as exigências aos líderes passam a ser ainda maiores, principalmente, na criação das condições necessárias para o envolvimento e comprometimento das equipes de colaboradores, sejam eles técnicos administrativos, docentes e/ou outros parceiros.

Os encontros elencaram as práticas da liderança em um contexto de gestão estratégica na universidade, indicando as melhorias que devem ser internalizadas e a necessidade de torná-las práticas contínuas e de conhecimento de todos.

1 Ver: Plano de Trabalho Ajustado, Fevereiro, 2015.

Também apontaram a característica da UNEMAT que, por estar inserida no cenário de universidades públicas, atua com decisões colegiadas, em que os representantes são eleitos pelo corpo de acadêmicos.

O colegialismo pode ser traduzido especialmente pelas premissas da autonomia institucional (ou autonomia da universidade); liberdade acadêmica individual, permitindo-se que cada pesquisador se dedique às suas áreas de interesse; e profissionalismo coletivo, marcado pela condução da universidade em órgãos colegiados, com baixos níveis de protagonismo individual.

Porém, é preciso identificar que as instituições de ensino superior são sistemas sociais constituídos por uma complexa rede de relações e relacionamentos com pessoas, processos, recursos, disciplinas, cursos, campus, sistemas, áreas, unidades, sociedade, comunidades entre outras. Essas interações acontecem o tempo todo, entre todos os componentes do seu ambiente - interno e externo, e os resultados dessas interações impactam de forma positiva ou negativa em suas expectativas sociais e educacionais.

Dessa forma, passa a ser essencial às instituições de ensino adotar uma gestão estratégica baseada no entendimento em como essas relações impactam a prestação de serviços à comunidade em ensino, pesquisa e extensão e nas melhores práticas de tomada de decisão.

Segundo Dearlove (1995)[2], a liderança é a solução para a dualidade colegialismo *versus* gerencialismo, porque coloca em consonância as estruturas universitárias com as demandas da atualidade. Para o autor, três motivos demonstram a necessidade da liderança universitária:

- ✓ os acadêmicos em geral negam a legitimidade de gestores profissionais, preferindo que a gestão esteja sob seu controle;
- ✓ a autoridade é fraca nas universidades e os gestores não dispõem dos tradicionais meios de controle dos colaboradores;

2 DEARLOVE, J. Collegiality, managerialism and leadership in English universities. Tertiary Education and Management, Dordrecht, Netherlands, v. 1, n. 2, p. 161-169, 1995. Disponível em: <http://www.tandfonline.com>.

- ✓ uma gestão “mão de ferro” pode ser disfuncional para os processos criativos envolvidos na atividade acadêmica.

Assim sendo, considera-se que a liderança pode dar as respostas necessárias à academia, pois ela envolve os processos de construção de equipes, de assegurar o comprometimento das partes envolvidas e de incentivar todos os indivíduos a perseguir resultados compartilhados de longo prazo[3].

Acreditamos que essa visão de liderança levará a UNEMAT aos resultados esperados e desejados pela sua comunidade acadêmica, definidos em sua Missão, Visão e Objetivos Estratégicos.

2.2. Desenvolver habilidades de liderança nos gestores e colaboradores da IES.

Toda a metodologia do PEP UNEMAT foi criada a fim de atender à premissa fundamental do projeto de desenvolver as habilidades de liderança em conjunto à valorização do comprometimento e atuação autônoma e responsável.

As orientações e diretrizes sobre Liderança e Gestão perpassaram pelas etapas do PEP UNEMAT, nos encontros *in loco* com os multiplicadores, mas, também, nas orientações às equipes e nos materiais disponibilizados para consulta e apoio aos trabalhos. O Plano de Comunicação Interna[4] desenvolvido para a orientação dos líderes quanto à gestão da informação é um exemplo da capacitação da liderança em formato documental.

A capacitação de desenvolvimento das habilidades de liderança foi realizada na metodologia do PEP UNEMAT, que exigiu a habilidade de gestão de conhecimento; gestão de equipes e gestão do tempo, com as orientações e apoio da equipe de consultoria no atendimento telefônico, *on line* e com a criação de materiais para consultas e trabalho.

3 DAVIES, J.; HIDES, M. T.; CASEY, S. Leadership in higher education. Total Quality Management, London, UK, v.12, n. 7, p. 1025-1030, 2001. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/>.

4 Ver: Relatório Produto Plano de Comunicação, de Dezembro 2015.

As atividades desenvolvidas permitiram e facilitaram o desenvolvimento de competências de inter-relacionamento pessoal, operacional e estratégico das lideranças, alcançadas por meio da exigência do trabalho integrado e cooperado entre os diversos setores e *campi*, ou seja, sistêmico e estratégico.

Esse conjunto de fatores promoveu o aperfeiçoamento das lideranças da UNEMAT em suas habilidades de pro-atividade, pensamento estratégico e comprometimento e responsabilidade com os resultados.

Inserida ao perfil do PEP UNEMAT, a metodologia para o desenvolvimento das competências e habilidades de lideranças da instituição considerou as principais descobertas[5] dos estudos em liderança universitária.

Diluídas sistematicamente em todas as interações da Multi Consultoria com os multiplicadores e os participantes do Comitê de Coordenação, conforme explicado anteriormente, os comportamentos estimulados foram:

- ✓ o senso de direção/visão estratégica;
- ✓ a organização de áreas, tarefas e responsabilidades para facilitar o estabelecimento da direção;
- ✓ ser bem considerado;
- ✓ tratar a equipe acadêmica (corpo docente e colaboradores) com justiça e integridade;
- ✓ ser confiável e íntegro;
- ✓ dar espaço para participação em decisões importantes/encorajar a comunicação aberta;
- ✓ ter transparência sobre a direção da unidade acadêmica;
- ✓ ser um modelo de conduta/ter credibilidade;
- ✓ criar uma atmosfera positiva de trabalho;
- ✓ atuar em favor do atingimento dos objetivos acadêmicos;
- ✓ fornecer *feedback* de performance;
- ✓ prover recursos para estimular o ensino e a pesquisa;
- ✓ trabalhar pela boa reputação da unidade acadêmica.

5 BRYMAN, A. Effective leadership in higher education: a literature review. Studies in higher education, London, UK, v. 32, n. 6, p. 693-710, 2007. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 17 jan. 2015.

A função dos líderes, sob esse entendimento, implica na mobilização e presença em momentos de representação e gerenciamento. Inclui os incentivos à participação de todos nas discussões e definições dos processos internos de trabalho, bem como, à negociação das decisões tomadas.

Cabe, ainda, à liderança, a partir das necessidades e objetivos definidos pelo planejamento estratégico, promover a gestão das pessoas e dos processos.

2.3 Capacitar os servidores para delegar serviços e tarefas com responsabilidades

Iniciada, a partir das definições de um planejamento estratégico, a gestão estratégica tem o dever de assegurar que as definições estratégicas sejam operacionalizadas no dia a dia das operações e das relações sistêmicas atuantes. Gestão estratégica engloba, portanto, as 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[6].

Tão desafiador quanto estabelecer atividades adequadas e proceder a sua execução na forma de práticas da organização, é ainda pensá-las de forma proativa, colocando-se sempre na frente de possíveis problemas[7].

A capacitação das lideranças da UNEMAT voltou-se para essa questão no sentido de promover, entre as equipes, a preocupação, o entendimento e as maneiras de atuar de maneira descentralizada e responsável.

A própria metodologia do PEP UNEMAT exigiu esse comportamento das equipes porque, ao ser participativo e democrático, demandou dos multiplicadores e suas equipes, o cumprimento das demandas dentro dos padrões e prazos específicos.

6 COSTA, E. A. da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2004.

7 Cadernos Compromisso com a Excelência: Liderança. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: FNQ, 2008.

Em função da obrigatoriedade no cumprimento do cronograma da realização das etapas da metodologia do PEP UNEMAT, em todas as interações realizadas entre a equipe de consultores e os líderes do PEP UNEMAT foi incentivado o comportamento de delegação de tarefas e de responsabilidades.

Nos eventos e *workshops,* foram realizadas atividades essenciais para o desenvolvimento dessas competências, com foco em:

- ✓ As melhores práticas da liderança para interagir com as suas diversas partes interessadas;
- ✓ As melhores práticas para definição dos valores e princípios institucionais (disseminando-os por todos os níveis);
- ✓ As melhores práticas para estabelecer responsabilidades e prazos;
- ✓ As melhores práticas para compartilhar as informações necessárias para o comprometimento das equipes na consecução de tarefas;
- ✓ As melhores práticas para analisar o desempenho da instituição de forma a implementar as ações que levarão à melhoria e ao atingimento dos objetivos estratégicos.

Exercícios foram realizados em cada um dos encontros realizados. Essas tarefas serviram como laboratórios das aplicações das técnicas, procedimentos, estudos e análises que deveriam ser liderados pelos multiplicadores em seus respectivos *campi*.

Os multiplicadores puderam perceber, durante os encontros e o desenvolvimento das etapas do PEP UNEMAT, que a delegação de tarefas não isenta o líder da responsabilidade do gerenciamento do resultado do trabalho das equipes. E, que delegar tarefas é diferente de delegar responsabilidades. Enquanto no primeiro caso, o líder está a cargo de acompanhar a fila de tarefas, as prioridades e o tempo delegado, no segundo, o líder delega o comprometimento com o resultado, a independência de definir prioridades e de gerenciar o tempo da forma que for necessário.

Autonomia e aprimoramento técnico da equipe são os ganhos da delegação de responsabilidades. O salto em qualidade (técnica, de tempo, de atendimento) é

identificado quando o líder envolve sua equipe no compromisso com as tarefas e seus objetivos.

Porém, delegar responsabilidades exige habilidade em comunicação e bom relacionamento e, para isso, é preciso atuar em conjunto com um plano de comunicação institucional que trace as políticas, os objetivos e dê o suporte para o líder desempenhar essa função.

2.3.1 A gestão da comunicação

A habilidade de gerenciar a comunicação é fundamental para delegar serviços e tarefas com responsabilidade e, ainda, construir e consolidar o compromisso e comprometimento das equipes.

Para atingir esse resultado, foi desenvolvido pela equipe de consultores, o Plano de Comunicação Interna[8], com o propósito de articular as estratégias e táticas de comunicação para informar e implantar o novo modelo de Gestão Estratégica a ser adotado pela UNEMAT, a partir da consolidação e validação do Planejamento Estratégico participativo em construção.

A capacitação dos líderes inserida nesse plano leva em consideração o perfil da UNEMAT de cultura operacional *multi-campi*, que demanda uma gestão de comunicação e informação descentralizada, que promova a democratização da informação em todos os níveis, com a livre expressão de ideias, ampla difusão de informações confiáveis, transparentes e permanentes a todos da comunidade acadêmica envolvidos com a gestão estratégica da instituição.

Sabe-se que as deficiências informacionais impactam, profundamente, a gestão estratégica. Fluxos de informação inadequados; desconhecimento da informação como apoio ao desenvolvimento de ações cotidianas; subutilização dos canais de informação; tomada de decisão permeada pela insegurança causada pela

8 Ver: Relatório Produto Plano de Comunicação, de Dezembro 2015.

imprecisão ou ansiedade diante de um vasto conteúdo informacional são os problemas mais comuns[9].

Neste sentido, conceber a comunicação como uma ferramenta à gestão estratégica passa a ser fundamental porque seus objetivos serão orientados à busca da otimização dos recursos e dos resultados desejados, priorizando a sinergia entre as diversas áreas, setores e pesquisas.

Por isso, essa capacitação a que se refere o Plano de Comunicação desenvolve habilidades de comunicação, compartilhamento e gerenciamento de mensagens para todas as etapas da gestão estratégica, a saber: a) Planejamento; b) Organização; c) Coordenação; d) Controle.

2.4 Administração do tempo

O PEP UNEMAT é um projeto que por sua complexidade, extensão e período projetado de consecução exigiu das lideranças uma extraordinária capacidade de concentração, organização, controle e gestão do tempo.

Sua metodologia, dessa feita, não poderia deixar de fora a capacitação dos líderes quanto à administração do tempo.

Esse tema, mais que todos, perpassou por todas as discussões, sejam nos encontros *in loco* com os multiplicadores, seja nas orientações fornecidas aos líderes via atendimento *online*, telefônico e documental.

A principal preocupação das lideranças esteve em como conciliar as tarefas do cotidiano da universidade com as demandas geradas pelo PEP UNEMAT?

A linha mestra que orientou o trabalho dos líderes e suas equipes nesse sentido foi à utilização do senso de urgência e do grau de importância das coisas na priorização das tarefas, tendo como referência, a atuação estratégica da instituição.

Gerir o tempo implica saber quais são os objetivos e as prioridades da instituição. Saber o que se pretende no futuro e o que se deve fazer para alcançá-lo.

9 REZENDE, D. A.; ABREU A. F. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

Por isso, a importância da capacitação integrada dos líderes no PEP UNEMAT: saber planejar e priorizar o trabalho e demonstrar isso para seus subordinados também faz parte do elenco de características da liderança.

Alinhada a essa determinação, os consultores seguiram os estudos de administração do tempo e os inseriram na metodologia do PEP UNEMAT alinhando-os à capacitação das lideranças.

Foram trabalhados temas sobre a habilidade do gestor em selecionar sua atenção às tarefas que gerem valor à comunidade acadêmica, com foco na eficiência e eficácia.

A partir desses conhecimentos, a consultoria capacitou às equipes disponibilizando planilhas autoexplicativas[10] de trabalho para serem utilizadas de maneira a agilizar os debates internos e a facilitar a divisão de tarefas e responsabilidades na coleta de informações.

O resultado desse trabalho foi a ampla participação das lideranças e das suas equipes em todos os *campi* e Sede da instituição.

2.5 Gestão do Conhecimento

O pilar da metodologia do PEP UNEMAT é a participação. Como parte fundamental dessa metodologia, o conhecimento é fundamental para a ação - autônoma, responsável e estratégica.

Para muitos autores[11], o conhecimento é o patrimônio mais importante das organizações e instituições que atuam com a gestão estratégica. Nesse sentido, os líderes devem conhecer e compartilhar as informações essenciais para a realização das ações necessárias à busca da excelência.

10 Ver: Relatório Plano de Capacitação, Set-2015; Relatório Entendimento da Estratégia. Dez-2015; Relatório Mapa Estratégico, Dez-2015; Relatório Plano de Ação, Dez-2015.

11 HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What is your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, p.106-116, Mar./Apr. 1999.

A metodologia do PEP UNEMAT priorizou a gestão do conhecimento para preservar e ampliar, continuamente, o conhecimento que a instituição tem de si própria, de sua gestão, das operações e do cenário em que atua.

Ao buscar o conhecimento compartilhado e o aprendizado participativo, o PEP UNEMAT produziu duas ferramentas de trabalho: o Guia PEP UNEMAT e a plataforma *Sharepoint.*

Ao entender que a gestão de conhecimento faz parte da estratégia e que, portanto, os líderes devem ser orientados a atuarem estrategicamente, foi criado o SIG - Sistema de Informações Gerenciais da UNEMAT.

Esses três instrumentos estratégicos têm a preocupação em armazenar, compartilhar e fazer a gestão de dados com facilidade de acesso, segurança e governança do conhecimento, fornecendo as informações necessárias para a atuação dos líderes, o desenvolvimento do PEP UNEMAT e a posterior gestão estratégica da instituição.

2.5.1 A capacitação para o uso das ferramentas

Os multiplicadores receberam a capacitação para o uso e construção dessas ferramentas nos encontros de capacitação com os multiplicadores do PEP UNEMAT, que aconteceram em cinco polos, por dois dias consecutivos, entre junho e agosto de 2015[12].

No período da tarde (14h às 18h) do primeiro dia de evento, o Comitê de Coordenação do PEP UNEMAT apresentou o SIG, sua função, operacionalização e dados necessários a serem cadastrados pelos *campi*.

O SIG é um sistema de armazenamento e gerenciamento de dados do ambiente institucional, que possibilita o fácil acesso e manejo para a utilização em informações consistentes e atualizadas. Seu objetivo é contribuir com a gestão na

12 Eventos descritos no Relatório: Produto Plano de Capacitação, de setembro de 2015.

definição de objetivos pausados em conhecimento relevante e aplicável a realidade da UNEMAT, com vistas aos resultados positivos de curto, médio e longo prazos.

Disponibilizado na internet, com acesso por *login e senha* às áreas estratégicas, o SIG contribui para a tomada de decisão e oportuniza a transparência da administração pública da Universidade do Estado de Mato Grosso junto à sociedade.

O Guia PEP foi apresentado na primeira etapa, do segundo dia do evento de capacitação, sob responsabilidade dos consultores, com o enfoque da importância do líder em conhecer todas as etapas de um projeto (suas dificuldades de realização e necessidades de recursos, sejam humanos, materiais ou informacionais) para poderem orientar bem suas equipes e administrarem, adequadamente, o cronograma de atividades.

Ponto de partida da instrumentalização da liderança para a gestão de suas equipes e dos trabalhos em seus respectivos *campi*, o guia contém informações e orientações sobre todos os passos do Planejamento Estratégico e esteve indicado aos multiplicadores com o objetivo de:

a) orientar a aplicação dos conceitos fundamentais do Planejamento Estratégico - como Missão, Visão, Princípios, Valores, Posicionamento e Objetivos Estratégicos, a fim de subsidiar as discussões em cada campus;

b) orientar sobre a metodologia e as atividades fundamentais (propósitos, diagnóstico estratégico das unidades operacionais e curso, objetivos, metas e cronograma);

c) gerar capacidade de multiplicação da motivação e da mobilização para a consecução dos objetivos do Planejamento Estratégico Participativo.

Esse e todos os materiais produzidos pela consultoria e pelas equipes de trabalho foram armazenados, gerenciados e compartilhados na plataforma digital *Sharepoint,* disponibilizada para o PEP UNEMAT, e que foi apresentada aos multiplicadores no final da segunda manhã do evento de capacitação (11h30 às 13h).

Neste momento, as habilidades de liderança quanto à gestão do conhecimento, governança das informações e gestão de processos e prazos foram desenvolvidas com os multiplicadores, tendo o *Sharepoint* como a ferramenta de gestão dos trabalhos.

Considerações Finais

Como pode ser observado pela leitura desse relatório, a metodologia PEP UNEMAT priorizou a capacitação das lideranças de maneira sistemática e permanente, totalmente alinhada ao planejamento estratégico, de maneira a promover o entendimento que a atuação da liderança não é pontual, mas sim, contínua em - e para - todas as atividades, tarefas, projetos e inter-relações requeridas no contexto da gestão estratégica.

O caráter de desenvolvimento de responsabilidades entre todos os colaboradores da UNEMAT – e não só dos gestores – também intercambiou as atividades da capacitação, de maneira a promover, entre todos, a filosofia de uma liderança distribuída, em detrimento das abordagens verticais da liderança.

A partir desse entendimento, espera-se que a liderança universitária da UNEMAT possa promover comportamentos autônomos, participativos e comprometidos com os resultados, desenvolvendo pessoas e aprendizados que possam levar à realização dos seus objetivos estratégicos.

Referências

ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. Navus, 2015.

ALBERTON, L.; BELLEN, H. M. V.; PETRASSI, A. C. A. Do planejamento à avaliação: uma análise do processo de implementação da gestão estratégica em uma instituição federal de ensino superior. XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas, 2013.

BRYMAN, A. Effective leadership in higher education: a literature review. Studies in higher education, London, UK, v. 32, n. 6, p. 693-710, 2007. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 17 jan. 2015.

Cadernos Compromisso com a Excelência: Liderança. Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: FNQ, 2008.

COSTA, E. A. da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2004.

DAVIES, J.; HIDES, M. T.; CASEY, S. Leadership in higher education. Total Quality Management, London, UK, v.12, n. 7, p. 1025-1030, 2001. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/>.

DEARLOVE, J. Collegiality, managerialism and leadership in English universities. Tertiary Education and Management, Dordrecht, Netherlands, v. 1, n. 2, p. 161-169, 1995. Disponível em: <http://www.tandfonline.com>.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What is your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, p.106-116, Mar./Apr. 1999.

HARGREAVES, A.; FINK, D. The Seven Principles of Sustainable Leadership. Educational Leadership, 2003.

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

_____. Plano de Trabalho Ajustado. Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025. Dezembro, 2015.

_____. Relatório Produto Entendimento da Estratégia. Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025. Dezembro, 2015.

_____. Relatório Produto Mapa Estratégico. Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025. Dezembro, 2015.

_____. Relatório Produto Plano de Ação. Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso 2015-2025. Dezembro, 2015.

REZENDE, D. A.; ABREU A. F. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. São Paulo: Atlas, 2001.

ROWLEY, D. J.; SHERMAN, H. The special challenges of academic leadership. Emerald Insight, 2003.

SENECA, A. L. Administração do tempo. Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Ceará.

WOLVERTON, M.; HOLT, R. A. S. Preparing for Leadership: What Academic Department Chairs Need to Know. Journal of Higher Education Policy and Management, 2005.

YIELDER, J.; CODLING, A. Management and Leadership in the Contemporary University. Journal of Higher Education Policy and Management, 2004.

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

ANEXO I

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO UTILIZADO

2008

CADERNOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

LIDERANÇA

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

SÉRIE CADERNOS COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA

RESPONSABILIDADE

Antônio Tadeu Pagliuso – Superintendente Geral
Marcelo Marinho Aidar – Superintendente de Premiação e Aplicações do MEG

COLABORAÇÃO

C. Adriano Silva
Christiane Rodrigues Correia
Carla Marina S. Soriano

REDAÇÃO

COORDENAÇÃO GERAL
Caio Márcio Becker Soares

REVISOR TÉCNICO
Ronaldo Darwich Camillo

EQUIPE
Critério 1 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 2 - Marcel Menezes Fortes.
Critério 3 - Gênia Porto.
Critério 4 - José Neci Corrêa Oliveira Junior e Nicole Orfali.
Critério 5 - Ivana Mara Rodrigues da Silva.
Critério 6 - Roberta Aquino.
Critério 7 - João Gilberto Andrade.
Critério 8 - Juliano Reimundo Zimmermann.

PROJETO E PRODUÇÃO GRÁFICA

Inah de Paula Comunicações

© DIREITOS RESERVADOS

Proibida a reprodução total ou parcial desta publicação sem o prévio consentimento, por escrito, da FNQ.

Publicado por

FNQ FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE
EXCELÊNCIA EM GESTÃO

MISSÃO

Disseminar os fundamentos da excelência em gestão para o aumento de competitividade das organizações e do Brasil.

VISÃO

Ser um dos principais centros mundiais de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão.

Fundação Nacional da Qualidade

Cadernos Compromisso com a Excelência: Liderança / Fundação Nacional da Qualidade. – São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008. – (Série Cadernos Compromisso com a Excelência)

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-60362-64-6

1. Compromisso com a Excelência. 2. Fundação Nacional da Qualidade. 3. Gestão da Qualidade Total. 4. Excelência empresarial.

CDD 658.562

APRESENTAÇÃO

Este Caderno compõe a série *Cadernos Compromisso com a Excelência*, que tem por finalidade divulgar o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade nos seus níveis de maturidade da gestão. Destina-se a esclarecer as dúvidas de seus usuários sobre o Modelo e a satisfazer aqueles que desejam aprofundar seus conhecimentos sobre seu conteúdo. É uma valiosa ferramenta para quem pretende aperfeiçoar-se como membro da Banca Examinadora dos Prêmios Regionais, aprimorar a gestão de sua organização ou preparar uma candidatura aos Prêmios Regionais ou Setoriais.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está apresentado na publicação *"Compromisso com a Excelência"*, editado, anualmente, pela FNQ. Para uma leitura mais eficaz dos cadernos desta série, recomenda-se que seja efetuada em conjunto com os fundamentos da excelência e os critérios "Compromisso com a Excelência".

Os *Cadernos Compromisso com a Excelência* são publicados na forma de "apostila", de modo a tornar a leitura mais agradável e a facilitar seu manuseio. A série está organizada em nove volumes:

- Introdução ao Modelo de Gestão da Excelência da Gestão® (MEG)
- Liderança
- Estratégias e Planos
- Clientes
- Sociedade
- Informações e Conhecimento
- Pessoas
- Processos
- Resultados

Escritos em linguagem acessível, os *Cadernos Compromisso com a Excelência* descrevem como os requisitos do *Compromisso com a Excelência* podem ser implementados a partir de soluções práticas, sem caráter prescritivo. Como ilustração, são apresentados exemplos de empresas finalistas ou vencedoras dos Prêmios Regionais, revelando o quanto podem ser proativas, refinadas ou inovadoras as abordagens adotadas.

Espera-se que o leitor seja estimulado a consultar os *Cadernos Compromisso com a Excelência* sempre que necessário e que se beneficie com os exemplos apresentados. A série está disponível também em meio eletrônico – www.fnq.org.br.

Equipe de Redação

LIDERANÇA

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 3
INTRODUÇÃO 5
- Exercício da liderança e interação com as partes interessadas 5
- Tomada e comunicação das decisões 7
- Implementação das ações 7
- Comunicação dos valores e dos princípios organizacionais 7
- Verificação do cumprimento dos padrões de trabalho 10
- Avaliação e melhoria das práticas de gestão 10
- Análise do desempenho e informações consideradas 11

BIBLIOGRAFIA 14

INTRODUÇÃO

Uma visão mais convencional sobre a liderança leva a uma primeira idéia de relacioná-la à figura do líder, superestimando-se o valor de um único indivíduo (o líder "forte" - como o grande "salvador da pátria"). Esta idéia provoca um sentido deturpado do tema, uma vez que, na verdade, o que torna uma organização "forte" é a existência de um sistema de liderança "forte".

A liderança deve ser entendida como um conjunto de práticas e de ações de todos os níveis da organização e não apenas de um único indivíduo. Este sistema, a cultura de excelência e a análise do desempenho da organização definirão a identidade e darão a sustentação para o processo de planejamento estratégico. O exercício da liderança, neste contexto, implica na mobilização e presença dos líderes em momentos de representação e gerenciamento. Inclui a elaboração de cenários para a construção de um futuro próximo e a criação dos mecanismos que permitirão a compreensão da atual realidade organizacional.

Cabe, ainda, à liderança, a partir das necessidades captadas dos clientes e da sociedade onde sua organização está inserida, promover a gestão das pessoas e dos processos, tendo em vista as estratégias elaboradas a partir das informações e conhecimentos necessários. A liderança leva a organização aos resultados esperados e desejados pelas suas diversas partes interessadas. Pensar e exercitar as práticas de gestão para o atendimento a essa visão da liderança é talvez o maior e primeiro grande desafio da busca pela excelência na gestão.

Relacionadas a estas questões, reforça-se a necessidade da participação e do compromisso efetivo das pessoas que compõem a liderança, na construção do Modelo de Gestão de uma organização, devendo este compromisso contemplar a análise crítica do desempenho organizacional, para a conquista de novos patamares, a partir de dados e fatos.

Tão desafiador quanto estabelecer atividades adequadas e proceder a sua implementação na forma de práticas da organização, é ainda pensá-las de forma proativa, colocando-se sempre na frente de possíveis problemas. É persistir na avaliação dessas práticas gerenciais que envolvem a liderança, de forma a refiná-las, por meio de melhorias que devem ser internalizadas, tornando-as práticas contínuas e de conhecimento de todos. É também desafiador imaginá-las funcionando de forma integrada, coerente com as estratégias organizacionais e inter-relacionadas com as demais práticas desenvolvidas (permitindo ou facilitando esse inter-relacionamento). A plena integração dessas práticas é alcançada ainda, quando se consegue executá-las com a cooperação dos diversos setores e com parcerias com as diversas partes interessadas da organização. Esse conjunto de fatores, quando aplicados, permitem evidenciar a maturidade da organização na implantação ou implementação do Modelo de Excelência da Gestão®. Para uma maior compreensão do Modelo e dos Critérios que o compõem, é importante a leitura do *Caderno de Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão®*. Por meio desta leitura, observa-se que o Critério Liderança está baseado no fundamento da excelência relacionado à Liderança e constância de propósitos, que expressa a necessidade dos líderes se comprometerem com os valores e princípios organizacionais, envolvendo a força de trabalho nesse compromisso para a realização de um propósito comum e duradouro.

Os principais focos considerados no critério estão relacionados à forma como a liderança interage com as suas diversas partes interessadas, como define valores e princípios (disseminando-os por todos os níveis) e como analisa o desempenho da organização de forma a implementar as ações que levarão à melhoria e ao aprendizado organizacional.

Estes conceitos serão detalhados, para o melhor entendimento, com a descrição dos temas abaixo relacionados.

EXERCÍCIO DA LIDERANÇA E INTERAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

Parte interessada é o indivíduo ou grupo de indivíduos com interesse comum no desempenho da organização e no ambiente em que esta opera. A maioria das organizações apresenta as seguintes partes interessadas: clientes, força de trabalho, acionistas e proprietários, fornecedores e a sociedade. A quantidade e a denominação das partes interessadas podem variar em função do perfil da organização.

Cliente é o destinatário dos produtos. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire (comprador) ou quem utiliza o produto (usuário/consumidor).

A força de trabalho é composta pelas pessoas da organização que contribuem para a consecução de suas estratégias, seus objetivos e metas. Sendo assim, fazem parte da força de trabalho os empregados, os temporários, os autônomos e terceiros.

Os acionistas ou proprietários são os donos do negócio.

O fornecedor é qualquer instituição que forneça bens e serviços, em qualquer estágio de projeto, produção e uso dos produtos. Por isso, os fornecedores podem incluir os distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem uma organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação.

A sociedade é beneficiária da geração de valor proporcionada pela organização, pois é esta, ainda que indiretamente, que "permite a existência" das mesmas. Em outras palavras, para que as organizações "existam" faz-se necessário que sejam úteis para a sociedade, onde estão inseridas.

Tendo em vista as considerações feitas acima, quem busca a excelência interage com estas diversas partes interessadas, para atender as suas diferentes necessidades e expectativas. Quanto mais harmoniosa for a relação da liderança de uma organização com as partes interessadas, mais a liderança terá condições de cumprir o grande desafio de alinhar suas práticas as diferentes expectativas e necessidades. Esta interação tem o objetivo de conhecer e compreender, sem intermediários, seus principais anseios, de identificar o valor percebido por eles na organização e seus produtos e de informá-los sobre as políticas e metas institucionais da organização para com a parte interessada em questão, buscando oportunidades, validando as *estratégias* e gerando credibilidade em relação à organização.

PARTE INTERESSADA	MÉTODO DE INTERAÇÃO	PRINCIPAIS ENVOLVIDOS	FORMAS DE INTERAÇÃO
Acionistas (Sócios)	Reunião de Conselho (Encontros Semestrais), Reunião com a Randon Participações (Encontros Mensais), Reunião de Resultados (Encontros Mensais), Reunião de Cenários (Encontros Anuais como etapa do PE).	Integrantes da Alta Direção	Mantém um relacionamento de transparência e de proximidade. O comprometimento com o acionista está evidenciado pela participação da Alta Direção nas reuniões com a Randon Participações e com o Conselho e por meio dos resultados da Organização. São nessas reuniões que surgem as oportunidades de negócio da Organização.
Funcionários	Reunião Mensal (Encontros Mensais) e eventos (Encontros Anuais/Esporádicos).	Integrantes do Grupo Gestor	As reuniões mensais, com a participação de toda força de trabalho, são utilizadas como o principal meio para a interação entre a Alta Direção e os funcionários. Nessas reuniões, há espaço para manifestação dos funcionários quanto a dúvidas e sugestões. A participação de toda a Alta Direção nas reuniões demonstra o comprometimento dessa com a força de trabalho. Participação na festa de Natal e outros.
Clientes	Visitas de atendimento e de acompanhamento (Ocorrem conforme necessidade).	Integrantes do Grupo Gestor	A atuação do Diretor Comercial e Gerentes permite à Organização identificar novas oportunidades de negócios por meio do conhecimento das necessidades atuais e futuras dos clientes. A Organização disponibiliza aos clientes sediados na região Sudeste do país, um gerente de atendimento a montadoras dedicado exclusivamente à atuação nessa região. Os clientes são visitados, principalmente pelo Diretor Comercial e pelas Gerências de Vendas e Engenharia que, da mesma forma, identificam suas necessidades. As oportunidades identificadas são trazidas para a Organização e são analisadas através de estudo de viabilidade do negócio. Cabe destacar que oportunidades estratégicas são discutidas nas reuniões do PE. As visitas aos clientes são programadas, realizadas e acompanhadas de acordo com um cronograma próprio de cada diretor/gerente/coordenador/engenheiro do produto que pode apresentar alterações conforme o andamento dos negócios.
Fornecedores	Visitas de desenvolvimento e acompanhamento (Conforme necessidade).	Integrantes do Grupo Gestor.	O comprometimento com fornecedores ocorre a partir de visitas, nas quais a Organização discute situações do mercado de atuação e perspectivas para os novos negócios, bem como regras de fornecimento, obedecendo ao sistema corporativo de Desenvolvimento de Fornecedores.
Comunidade	Palestras, eventos e participação em entidades de classe e setoriais (Conforme solicitado/programado).	Integrantes do Grupo Gestor.	A participação em eventos, palestras e entidades de classe ou setoriais como, por exemplo, a SAE – Seção Caxias do Sul permite a troca de experiências e informações relativas a negócio e ao mercado de atuação, propiciando a identificação de eventuais oportunidades. Visitas de empresas, escolas e universidades. O programa "Florescer" que reúne crianças da comunidade e filhos de funcionários. É uma prática de referência na interação com a comunidade.

Figura 1 – Práticas de interação da Suspensys
Fonte: Relatório da Gestão, Suspensys Sistemas Automotivos, vencedora do Prêmio de Qualidade RS 2006

navus
Revista de Gestão e Tecnologia
Recebido em 17/02/2015. Aprovado em 05/06/2015. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema

RESUMO

A liderança universitária é um campo de estudos bastante recente, se comparado ao histórico das pesquisas sobre liderança em geral. A literatura destaca a contradição de que os pesquisadores sobre o tema não estudam a liderança da própria instituição que os abriga. O presente artigo desenvolve uma revisão integrativa das pesquisas nacionais e estrangeiras a respeito de liderança universitária. Segundo a literatura, a gestão das Universidades é marcada pelo conflito entre duas visões contrapostas – o colegialismo e o gerencialismo (*managerialism*) –, e a liderança é vista como uma forma de se pôr fim a essa contradição. Destacam-se no trabalho as funções dos líderes universitários, assim como nos principais grupos de comportamentos dos líderes e dos liderados. Constatou-se que a produção científica brasileira possui a tendência de abordar a liderança como um papel da gestão universitária. Com base na revisão, verificou-se que as pesquisas em liderança universitária historicamente privilegiam o estudo da liderança distribuída, em vez de adotar abordagens verticais da liderança. Destaca-se, também, a nascente proposta da liderança híbrida. Conclui-se que as possibilidades de pesquisa futura são vastas, destacando-se a necessidade de contribuições teóricas e empíricas para o avanço da proposta da liderança híbrida, bem como a necessidade de pesquisas empíricas que descrevam como a liderança é praticada nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras.

Palavras-chave: Liderança universitária. Universidade. Líder. Liderança distribuída. Liderança híbrida.

Bruna Manuela Adriano
bruna.adriano@gmail.com
Mestranda em Administração da Universidade do Vale do Itajaí
Santa Catarina - Brasil

Flávio Ramos
flaviouni@univali.br
Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor da Universidade do Vale do Itajaí
Santa Catarina - Brasil

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DO CEARÁ

COMO GERENCIAR O TEMPO

PROFESSORA ADRIANA LACERDA

APRESENTAÇÃO

"Só existem dois dias no ano em que nada pode ser feito,
um se chama ONTEM e o outro AMANHÃ.
Portanto HOJE é o dia certo para AMAR,
ACREDITAR, FAZER e principalmente VIVER".

O que é o tempo senão a vida que transcorre dia-a-dia ao som das nossas realizações?

Estamos propondo uma viagem coletiva em direção a essa reflexão que, longe de ser uma verdade única, é antes de tudo um conhecimento a ser construído.

Apresentamos a seguir uma compilação de belos textos e algumas reflexões pessoais, um teste bastante interessante sobre o aproveitamento do tempo e algumas mensagens. Proponho ainda, uma construção individual do seu projeto de vida.

Compete a cada um julgar o que é melhor para si, mas temos a certeza de que estaremos trazendo um somatório de novas idéias que agregarão valor aos seus dias.

Que o seu tempo seja motivo de celebração constante, que ele possa ser seu aliado principal em todas das melhores conquistas da sua vida.

Que todos os seus dias sejam momentos oportunos para “amar, acreditar, fazer e principalmente viver”. Porque como disse uma vez um alguém muito especial para minha geração: “O TEMPO NÃO PÁRA...”.

UM GRANDE ABRAÇO

ADRIANA LACERDA

ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO

O TEMPO É O DESCOBRIDOR DA VERDADE

ANNAEUS LUCIUS SENECA

DEFINIÇÃO:

É uma ferramenta gerencial, que tanto pode ser utilizada nas empresas quanto em nossas vidas, permitindo a organização de metas pessoais e profissionais com menor dispêndio de energia física e mental.
A boa administração de tempo é provavelmente o fator mais importante na administração de si mesmo e do trabalho executado. Ela começa com a auto-descoberta, isto é , com a identificação de como utilizamos o nosso tempo, do que não nos satisfaz e do que desejamos mudar.

CONSIDERAÇÕES SOBRE TEMPO E INFORMAÇÃO

O homem é um ser que existe no tempo. Por isso o homem nasce e morre. A matéria da sua vida se faz e desfaz: a medida dessa mutação é chamada tempo de vida. E o que é próprio do tempo? O ato de passar. O existir do homem é um passar. A vida humana é uma passagem. Os romanos diziam do tempo que ele é voraz: *tempus edax rerum* (tempo roedor das coisas).

Os meios eletrônicos de informação foram inventados para poupar tempo.

Os bens do conhecimento, como as informações, e os bens da chamada vida prática ou cotidiana, como os serviços e o dinheiro, demandam tempo para serem obtidos ou transmitidos. Os meios eletrônicos aceleram os movimentos de transmissão de sinais até o limite da instantaneidade.

Desde a revolução industrial dos fins do século 18, há pelo menos duzentos anos, isto é, há pelo menos sete gerações (um átimo na história do *Homo sapiens*), grande parte do esforço da tecnologia consiste em acelerar os procedimentos de produção de bens culturais, apressando igualmente a sua circulação. No sistema capitalista, esses bens assumem a forma de mercadorias.

A indústria, o comércio, os serviços e as atividades especificamente simbólicas ou culturais foram municiadas de técnicas que resultaram nesse "poupar" tempo: informar mais depressa, comprar e vender mais depressa, aprender signos e hábitos mais depressa.

A expressão "time is money", dizem que cunhada no século 18 por Benjamin Franklin, inventor-empresário, é significativa. O tempo passou a ser um valor que se pode representar, contar e, por hipótese, poupar. Poupar aqui certamente não é sinônimo de acumular.

A experiência também nos diz que o tempo, enquanto fluir contínuo da nossa existência orgânica e psíquica, não pode ser nem contado, nem poupado, nem acumulado. O nosso fluxo biopsíquico tem um dinamismo próprio que opera do nascimento à morte. Até o presente, ao que eu saiba, não houve ser mortal que pudesse subtrair-se a esse movimento involuntário e, quase sempre, inconsciente. *Tempus edax*. *Tempus fugit*.

Não estou (ainda) filosofando em termos de valores e opções existenciais radicais. Há religiões e filosofias milenares, como o Estoicismo, o Neoplatonismo, o Bramanismo e o Budismo, que aspiram (cada uma a seu modo) a superar a transitoriedade inquieta da existência pela escolha da não-ação contemplativa, isto é, pela recusa de buscar e consumir avidamente imagens, palavras ou atitudes que se esvaem no tempo.

É sabido e concebido que não é esta a direção da tecnologia ocidental moderna e dos seus desdobramentos ditos pós-modernos. Bem ao contrário, A tecnologia, tal como se constituiu no âmbito da sociedade industrial, é diametralmente oposta à ascese e à pura contemplação: o seu projeto é multiplicar imagens, multiplicar palavras, multiplicar elementos de informação e multiplicar instrumentos práticos cujo desígnio é abreviar o tempo e poupar esforço, quer o esforço muscular, quer um certo tipo de esforço mental, como, por exemplo, o da memória.

Nós estamos, aqui e agora, em um encontro que gira precisamente em torno de sistemas eletrônicos globalizadores de circulação de imagens, palavras, informações. A expectativa é de que essas redes se aperfeiçoem (em rapidez e em nitidez), se multipliquem e atinjam o maior número possível de seres, ditos usuários. Ninguém, ao que parece, propõe que se detenha o processo em marcha. Todos, cidadãos mais ou menos ilustrados que somos da comunidade científica ou industrial ou política, desejaríamos ampliar as redes e beneficiar democraticamente o maior número possível de outros cidadãos que devem ter o mesmo direito de acesso aos bens da informática.

Então, o que nos cabe, aqui e agora, é exercer livremente outro direito universal, o de refletir. Para tanto fomos convidados a nos encontrar.

Repensemos o primeiro passo dessa intervenção: o tempo.

Se o tempo é a matéria da nossa vida psíquica, a qual nasce e se desenvolve em um corpo finito, então convém perguntar:

Se pouparmos tempo cronológico (hora, minutos, segundos) com o fim de obter mais celeremente informações, disporemos então de mais tempo cronológico para viver uma existência que, por sua vez, não se esgotará nessa mesma aquisição de dados nem na prestação de serviços? Ou seja, fruiremos de uma vida que não se esgote nos meios de chegar ao ter, ao obter, ao reter?

A pergunta tem a sua lógica. Se pouparmos tempo, acelerando as atividades-meio, supomos que nosso maior desejo é que nos sobre tempo para viver modos de vida que não se concentrem exclusivamente em economizar nosso tempo-de-vida, mas em deixá-lo passar. O paradoxo real ou aparente: poupar para gastar.

Se essa hipótese for válida, teremos que lidar com um paradoxo, e pensar se ele é aparente ou real.

O que parece paradoxal é que, embora a maioria absoluta das pessoas esteja de acordo no que respeita à necessidade imperiosa de poupar tempo, a mesma maioria estima como altamente preciosas e desejáveis as atividades que fazem passar o tempo e, não raro, muito tempo, sem que a consciência dê por conta dessa passagem.

Os jogos, e não falo só dos infantis e juvenis, onde esse fato é universal e inconteste, os jogos do adulto chamados de azar (é o "hasard" francês, que significa qualquer tipo de sorte), como os de cartas, são exemplos de passatempo a que milhões de homens e mulheres se entregam; e, se perguntados por que o fazem, responderão provavelmente: "jogamos para passar o tempo". Por passatempo, milhões de homens e mulheres em todo o mundo vêem TV, vão ao cinema, assistem a shows e a peças de teatro, deleitam-se horas e horas no videogame, colecionam selos, viajam, tocam, cantam, dançam, fazem yoga, karatê ou aeróbica ou simplesmente praticam este ou aquele esporte. Os jogos, as artes, as diversões são formas de vida nas quais a consciência como que ignora prazerosamente a passagem do seu tempo-de-vida. E não só a ignora como parece desejá-la.

O ser humano ora deseja segurar os minutos, abreviando e controlando o tempo, ora deseja abandonar-se ao correr do tempo até o limite da sua dissipação.

Mas não só o *divertissement* (tão mal visto pelos calvinistas e pelos jansenistas como Pascal) é aceitação voluntária da passagem do tempo. Também as atividades consideradas mais nobres do espírito, como a ciência, a filosofia e a meditação religiosa requerem do eu que ele esqueça o tempo empregado na pesquisa, na reflexão ou na oração.

Quem está atento a um fenômeno físico, biológico ou psíquico, deve absorver-se nele, logo abstrair-se do cuidado com as horas que passam e se dispensam no seu exame, pois a pressa e a precipitação seriam inimigas mortais da observação cuidadosa, do estudo consciencioso. O mesmo se diga da mente imersa na solução de um problema epistemológico ou estético ou ético. O tempo, como diz severamente o protagonista do "Misanthrope" de Molière a um mau poeta que se desculpa por ter escrito muito depresssa um soneto, "o tempo não tem nada a ver com isso" ("le temps ne fait rien à l' affaire"). Quanto à experiência mística, os testemunhos dos santos cristãos são unânimes em apontar para uma anulação do tempo cronometrável. E, respeitadas as diferenças de intencionalidade, o mesmo acontece com os monges zenbudistas, cuja mente deve libertar-se das imagens mutáveis, logo do fluxo do tempo.

A criação do belo e a invenção do novo ignoram, pura e simplesmente, a preocupação com o tempo do relógio que, na verdade, como bem disse Molière, nada tem a ver com a qualidade da criação e da invenção. A música e o mito, na teoria antropológica de Lévi-Strauss, são máquinas de abolir o tempo. Enfim, a memória, saltando sobre a cronologia, recupera o tempo perdido enquanto anula o passado-como-passado e o chama para a consciência viva do presente.

No caso da descoberta científica, saber esquecer o relógio e o calendário e saber "perder" tempo parecem condição necessária para criar um estado mental disponível e propício ao surgimento das perguntas e das hipóteses mais belas e pregnantes. Quem não sabe perguntar, quem não sabe o que perguntar, o que fará com a torrente de informações potenciais que as redes eletrônicas lhe podem oferecer? É soltar um analfabeto na Biblioteca do Congresso de Washington.

O tempo aberto e livre que antecede a manipulação das teclas também deverá ocupar o espírito do pesquisador depois de receber a informação procurada. Há um estado da mente que gera as boas perguntas, e que vem antes da consulta aos arquivos. E há um estado da mente que interpreta sem pressa os dados recebidos, estado que não deve angustiar-se com a passagem do tempo cronológico.

A velocidade não é um fator interessante ou próprio nem da fase pré-acesso à Internet nem da fase do pós-acesso. A velocidade é uma característica própria dos meios: os meios que ficam no meio, entre o engendramento da hipótese feliz e a interpretação final dos dados. São o começo e o fim de um processo que determinam o seu sentido e a sua inteligibilidade. O que perguntar? é a origem. O que significam as respostas? - é a meta.

Voltemos agora o nosso olhar para o dinamismo dos desejos mais profundamente enraizados em nossa vida orgânica e psíquica. Definitivamente, a satisfação desses desejos se faz em um clima existencial alheio ao tempo do relógio. Assim, uma refeição

tranqüila e agradável não pode nem deve ser medida pelos minutos que nela se dispensam, pois, como todo o mundo sabe, comer com pressa dá úlcera. O sono profundo e reparador, o sono sem sonhos, está fora do tempo cronológico; e, como também toda gente sabe, nada mais próprio do homem insone do que prestar atenção ao tic-tac do relógio. É o relógio do corvo de Edgar Allan Poe que diz: *nevermore*, *nevermore*... Para não falar da mais sagrada e abissal das experiências humanas, que envolve corpo e alma de maneira indissociável, a experiência amorosa, que os poetas comparam a um fogo inextinguível que permite às gerações seguirem-se às gerações em um desafio lançado à finitude do tempo individual.

Se o discurso parar por aqui, parece estar formulada uma proposta de disjunção: ou controlar tecnicamente o tempo, no sentido de abreviá-lo ao máximo até o limite do instantâneo; ou deixar o tempo correr ignorando e esquecendo a sua passagem. Produtividade e aceleração estariam de um lado; prazer, lazer, contemplação e criação do outro.

Mas é possível dialetizar esse esquema de opostos. É o que tentarei brevemente a seguir.

1. De um lado, é possível dizer que a rapidez no acesso à informação, que a Internet propicia, serve também àquele desejo profundo de reservar mais tempo "livre" às atividades criativas ou ainda ao *dolce farniente*. Trabalhar depressa para trabalhar menos ou, mais exatamente, trabalhar depressa para enfim sair da esfera do trabalho socialmente compulsório e controlado.

2. De outro lado, é possível dizer que os próprios meios eletrônicos de comunicação, nas suas múltiplas formas de multimeios, proporcionam momentos de satisfação de nossas curiosidades; e, em um nível humano superior, propiciam momentos de interlocução com o semelhante, os sempre almejados momentos de comunicação, efeito nada desprezível, considerando quanto é grande a solidão do homem em uma sociedade de massas. E aqui se desfaria o paradoxo: o que parece feito para abreviar o tempo é usado para deixar passar o tempo.

Acho as duas alternativas perfeitamente viáveis. Trabalhar depressa para não mais trabalhar (alternativa 1); ou poupar e deixar passar ao mesmo tempo o tempo (alternativa 2).

Enfim, para cair, como se diz com metáfora expressiva, para "cair na realidade", eu terminaria propondo esta última questão:

As duas possibilidades formuladas acima (a informática que nos libera do esforço e do relógio para favorecer o gozo da criação ou do lazer; e a informática que, por si mesma, faz os seus usuários passarem agradável e/ou indeligentemente as suas horas), em suma, ambas as alternativas entrarão no mercado da desigualdade que reina hoje na sociedade brasileira e na sociedade internacional, ou contribuirão para superar essa desigualdade?

É muito difícil tanto responder quanto deixar de responder a uma pergunta de natureza social dessa envergadura.

Faço essas considerações para mostrar que tanto os desejos primeiros e vitais quanto os chamados processos simbólicos da cultura vão na direção contrária às práticas de poupança extrema ou de contagem do tempo. Essas práticas, no entanto, são absolutamente relevantes e centrais na esfera da produção e da circulação de bens que, mais cedo do que se pensa, serão descartados e substituídos por outros, que, por seu turno, terão que ser também preteridos por outros e assim sucessivamente em um ritmo que se precipita e beira a vertigem.

Fonte: Alfredo Bosi

O PROFISSIONAL E O SEU TEMPO:

Um dos maiores problemas, para todos e que nunca há tempo suficiente para fazer tudo o que é necessário.
Peter Drucker, diz que o profissional que não consegue gerenciar seu próprio tempo não consegue gerenciar nada mais. Pois é de vital importância que domine o seu tempo , ao invés de ser por ele dominado.

PASSOS FUNDAMENTAIS PARA SE ALCANÇAR UM MELHOR USO DO TEMPO:

- Quantificar como ele é utilizado atualmente;
- Eliminar os pontos de estrangulamento com base nesta quantificação;
- Planejar efetivamente como aplicar o tempo economizado com a eliminação dos estrangulamentos.

Diante desses passos, importante se faz a reflexão sobre como transformar o tempo em aliado.

Dicas para fazer do tempo um aliado

Descobrir, planejar, agir. Os três passos iniciais para quem quer aprender a gerenciar o tempo podem parecer simples, mas exigem meticulosidade, força de vontade e, acima de

tudo, disposição para mudar o estilo de vida. Definir prioridades, planejar a execução delas e, por fim, realizá-las, é o caminho das pedras para aqueles que querem ter uma vida equilibrada e organizada.

Avaliar o que é realmente importante é fundamental para gerenciar o tempo. De acordo com o consultor Marco Antônio Imperador, da Franklin Covey do Brasil, quando não se sabe quais são as prioridades, tudo parece urgente e imprescindível.

Infelizmente, quando os outros vêem que estamos fazendo tudo, esperam sempre que todas as tarefas sejam realizadas. Isso não é bom. Entre as conseqüências de não priorizar estão a queda no rendimento e até no conceito que o funcionário tem na empresa. O gestor não precisa de quem faz tudo, mas de quem faz bem o que é realmente necessário - explica Imperador.

Gerente de projetos da Deloitte Touche Tohmatsu, diretor de projetos da organização não-governamental Labore e vice-presidente do Instituto de Gerenciamento de Projetos, Américo Pinto têm diversas ocupações durante o dia. Por isso, planejar e priorizar são algumas das primeiras palavras do seu dicionário.

“Faço uma divisão entre o que é mais importante e o que posso delegar. Não preciso fazer tudo. Depois disso, organizo as tarefas. Procuro manter todos os documentos no mesmo lugar. Não deixo o trabalho acumular. Além disso, estou sempre atento às novas oportunidades. Leio muito e navego na Internet atrás de informações sobre minha área” - relata o executivo.

Para o diretor de Recursos Humanos da Embratel, Joaquim Correia, objetividade é fundamental. Em reuniões, delimitar o período de duração e os assuntos que serão abordados, afirma, é essencial para evitar perda de tempo.

A grande dificuldade, afirma Imperador, da Franklin Covey, é distinguir o que é realmente importante e o que não é. Alguma coisa acaba ficando de fora. "É fácil priorizar entre o bom e o ruim, o difícil é escolher entre o bom e o melhor. Esse é o grande desafio", destaca. Organize-se

PLANEJAMENTO DIÁRIO

1-Rever o dia de ontem.

2-Relacionar os eventos de hoje de forma realista.

3-Priorizar cada tarefa.

4-Ordenar as tarefas.

PASSO A PASSO

Balança Biológica

O primeiro ponto, de acordo com o consultor Carlos Alberto de Andrade, da Manager Assessoria em Recursos Humanos, é a aceitação do problema - no caso, a não administração do tempo - e o comprometimento com a mudança. O consultor afirma que o período reservado para o lazer e descanso e para o trabalho deve ser igual, 50% para cada. O gerenciamento do tempo só é possível quando a balança biológica está equilibrada.

Delegar Funções

Não ser controlador é fundamental, alguém que tem inúmeras tarefas concentradas em si e que não as delega, é o exemplo clássico do profissional que nunca tem tempo. Outro tipo que não consegue fazer o dia render é o tipo ditador. Quase sempre mal visto é constantemente boicotado. As tarefas que ele delega são mal feitas e têm que ser executadas de novo, muitas vezes, por ele mesmo. O gerente de projetos da Deloitte Touche Tohmatsu, Américo Pinto, não sofre com esse problema. Delegar tarefas faz parte de sua rotina. "Vejo o que posso delegar e o que tenho que executar. Dou prioridade para as tarefas que realmente agreguem valor", diz.

Dizer Não

O profissional que nunca se nega a fazer alguma tarefa é uma vítima em potencial da falta de tempo. Grande parte das empresas não tem uma definição clara de cargos e funções, de quem faz o quê. "Isso acaba sobrecarregando os funcionários mais proativos e os chefes", afirma o consultor Carlos Alberto de Andrade. Marco Antônio Imperador, da Franklin Covey, também observa que a ordem é priorizar e saber dizer não. "Uma outra alternativa é mostrar para o chefe todas as tarefas que têm para o dia e pedir para ele priorizar algumas", diz.

E-mail

Em vez de ajudar, o correio eletrônico pode acabar se tornando um dos grandes vilões quando o assunto é poupar tempo. Correntes, piadas e diversos assuntos que nada têm a ver com o trabalho entopem a caixa de e-mail e tomam um tempo enorme dos funcionários. A solução, afirma Andrade, da Manager, é a definição pelas companhias de uma política clara de uso da intranet. A dica de Imperador, da Franklin Covey, é utilizar o correio eletrônico o mínimo possível nas conversas com colegas de trabalho. "O ideal é ir

até os colegas e falar pessoalmente. Além de poupar tempo, é uma boa oportunidade de estreitar relacionamentos", diz Imperador.

Instrumentos Úteis

Agenda, bloco de anotações e gravador são alguns dos recursos concretos que o profissional pode utilizar para otimizar seu tempo. No entanto, alerta Carlos Alberto de Andrade, é imprescindível que o executivo não se deixe escravizar por esses instrumentos de gerenciamento. Ele deve escolher apenas um e planejar e organizar suas tarefas nele. "São muitos os que usam agenda, e-mail, gravador... Em vez de ganharem tempo, acabam perdendo porque tem que checar seus compromissos em vários lugares diferentes. O executivo tem que escolher o instrumento com que se identifica mais e ficar só com ele", explica Andrade.

Reuniões

Objetividade deve ser um dos lemas do executivo que quer gerenciar bem o seu tempo. Por isso, reuniões só devem ser convocadas se forem estritamente necessárias. "Consomem muito tempo. Se forem inevitáveis, o ideal é discutir especificamente o assunto pautado. Delimitar o tempo de duração e o que vai ser abordado no encontro também evita o desperdício de tempo", afirma Joaquim Correia, diretor de Recursos Humanos da Embratel.

Simplicidade

A prolixidade é um dos grandes problemas nas empresas. Uma conversa telefônica que poderia durar cinco minutos, prolonga-se por uma hora por pura falta de objetividade. O profissional que tenta fazer mil coisas ao mesmo tempo, não se concentra em nada e não define prioridades certamente não conseguirá fazer seu dia render.

ALGUNS PONTOS DE ESTRANGULAMENTO DETECTADOS:

- Reveja se realmente é necessário lidar com toda a papelada;
- Estabeleça horários predeterminados e pré-estabelecidos para as atividades;
- Agende e divulgue as reuniões;
- Discipline-se na utilização do telefone, ou seja “Fale somente o necessário.”.

É claro que a eliminação de todos os pontos de estrangulamento é, em certos casos, praticamente impossível, mas se você conseguir 50% do tempo bem administrado já alcançou um bom índice.

O que fazer com o tempo ganho?

Primeiro crie uma hora diária (tempo arbitrário) só sua na qual você se isola sem telefonemas, reuniões, entrevistas, etc. E então :

- Leia aqueles artigos importantes que estão se acumulando em sua mesa;
- Pare e repense as suas atividades diárias;
- Redescubra-se como profissional e como pessoa;
- Procure concentrar-se em tarefas multiplicadoras;
- Pense na qualidade dos serviços prestados e como melhorá-las;
- Estabeleça ou melhore o seu relacionamento com os demais profissionais da sua empresa.

Até agora vimos todas as características para que um profissional administre melhor o seu tempo, então vamos dar mais sugestões gerais que se adequam a qualquer pessoa que não conseguem administrar o seu tempo.

BENEFÍCIOS OBTIDOS COM UMA MELHOR ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO:

- Desenvolve uma perspectiva real do que a vida oferece e como pode ser vivida;
- Permite aproveitar mais a vida;
- Possibilita maior domínio e controle do trabalho;
- Evita pressão interna e pressões externas;
- Segurança e objetividade do trabalho;
- Aumenta a produtividade;
- Mantém o equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional;
- Combate celulite e flacidez, melhora o condicionamento físico.

A pessoa que não administra o seu tempo é porque passa a maior parte do dia pensando no que fazer em 1º lugar, outra parte recomeçando o trabalho interrompido e finalmente a outra reclamando que não teve tempo para nada.

O primeiro passo é sabermos se estamos ou não utilizando bem o nosso tempo. A melhor maneira de descobrirmos é fazendo algumas perguntas, como as listadas a seguir:

- Tenho a sensação de que nunca consigo terminar todas as tarefas planejadas no tempo previsto?

- Fico alternando entre uma tarefa e outra?

- Sou constantemente interrompido enquanto estou executando meu trabalho?

- Gasto mais tempo do que deveria falando ao telefone ou lendo e-mails; ou nem sequer sei quanto tempo gasto com estas atividades?

- Minha lista de tarefas parece interminável?

- Não consigo classificar e priorizar tarefas? Estamos dando o tempo certo às coisas realmente importantes ?

- Sempre deixo a conclusão de minhas tarefas para a última hora? (não vale a desculpa que é costume do brasileiro)

- Interrompo seguidamente (digamos umas dez vezes por dia) minhas atividades para tomar um cafezinho?

- Constantemente deixo de estar com a minha família ou de realizar alguma atividade de lazer para concluir tarefas relacionadas ao trabalho?

- Estamos mantendo o equilíbrio adequado as atividades de rotina e as de inovação em longo prazo ?

- Nossas atividades de combate ao fogo (atividades de emergência) estão reduzidas ?

Pronto temos um perfil de nosso comportamento diante do tempo, o que e como devemos mudar está em cada um de nós.

DESPERDIÇADORES DO TEMPO:

- Não definição / Classificação das metas;
- Não fazer plano diário;
- Prioridades não claras/ falta priorização ;
- Alterações constantes de ordens e de prioridades;
- Não antecipar prováveis acontecimentos futuros e não se preparar para eles;
- Não se prevenir contra problemas rotineiros;
- Empreendendo mais do que pode menos estimativa de tempo não realista;
- Sobrecarga de trabalho;
- Atrasos;
- Barulho;
- Desorganização pessoal;
- Arquivos desorganizados;
- Responsabilidade e autoridades confusas;
- Não se ajustar a mudanças;
- Treinamento deficiente;
- Excesso de controle e Reuniões improdutivas;
- Fazer eu próprio / não delegar;
- Não saber dizer não ;
- Excesso de material para ler;

- Excesso de comunicação;
- Falta de comunicação;
- Inexistência de padrões / critérios;
- Falta de diretrizes;
- Não adaptação / resistências à mudanças.

CONCLUSÃO:

O Tempo é um recurso precioso, que não pode ser recuperado, ou expandido, portanto saiba usá-lo pois ele proporciona oportunidades iguais para todos.

Fontes

http://www.usp.br/iea/cidade/textos/porque.html

Barretto, Cyro Rodrigues – Projeto de Vida - Revista T&D - abril de 1999

ANEXO 1

Você controla a sua vida através do controle do seu tempo - parte 1
por **Michel Torres**

O que é o tempo? Como você o definiria?

Durante séculos, filósofos e sábios têm tentado explicar o tempo. Isaac Newton disse que o tempo era absoluto e que ocorreria independentemente da existência do universo. Aí veio Leibniz e virou do avesso a definição de Newton. Disse ele: "Tempo é meramente a ordem dos eventos e não uma entidade em si própria". Albert Einstein seguiu Leibniz, afirmando: "O tempo não tem existência independente da ordem dos eventos pelos quais o medimos". Resumindo o que Einstein disse através de uma afirmação dele própria, "o trem não chega na estação às 7 horas; o trem chega na estação no mesmo momento em que o relógio marca 7".

A definição do dicionário diz: "O tempo é um continuum no qual s eventos se sucedem no curso do passado, presente e futuro".

O elemento básico do tempo é um evento. Tudo é um evento. Visitar este site é um evento, levantar da cama de manhã é um evento, dirigir até o trabalho é um evento, o

telefone tocando é um evento, almoçar é um evento, etc. Tempo é a ocorrência dos eventos em seqüência, um após o outro.

Benjamin Franklin certa vez disse: "Amais a vida? Então não esbanjai o tempo, porque ele é a matéria de que é feita a vida". Se isso é verdade, então controlar a sua vida significa controlar o seu tempo, e controlar o seu tempo significa controlar os eventos da sua vida.

Você já ouviu alguém dizer que perdeu o controle da própria vida? (não precisa levantar o dedo). Perder o controle da vida significa não poder controlar os eventos, apenas reagir a eles. Passamos a fazer o que as pessoas acham que devemos e no tempo que elas precisam. Estar fora do controle é um sentimento terrível.

Obviamente não podemos ter controle sobre tudo que acontece ao nosso redor: furacões, a morte, o humor do chefe, a meteorologia, etc. Para essas e tantas outras não podemos mudar a realidade, precisamos nos adaptar, fazer o possível para que essa falta de controle não nos traga problemas ou tristeza.

Há porém, eventos sobre os quais podemos manter total controle. Pense um pouco sobre o que você pode controlar. Alguns exemplos são: a hora em que você levanta, o que vai vestir, como agir em relação a outras pessoas, o que comer, onde ir a noite, etc. Note que os eventos sobre os quais pode ter controle estão relacionados a você. Sobre o restante, temos controle parcial ou nenhum controle.

Proponho um exercício simples, monte uma lista contendo os eventos comuns em sua vida e atribua uma nota de 1 a 5 sobre seu controle sobre os eventos da sua vida. Por exemplo, no meu caso:

Hora em que acordo	5
O que como	4
O que visto	4
Reunião com cliente	3
Almoço e com quem	3
Trânsito	1
O que farei esta noite	5
O que farei amanhã a noite	1

Sua lista pode ser completamente diferente, mas inclua alguns eventos mais comuns da sua vida. Depois examine a lista e pergunte "Que grau de controle exerço sobre a minha vida?" Como você se sente quando pode controlar os eventos da sua vida? Repare que quando você controla os eventos da sua vida experimenta a sensação de paz interior. Mas o que é ter paz interior? É ter serenidade, equilíbrio e harmonia na vida por meio do apropriado controle dos eventos.

ANEXO 02

Projeto de Vida

Uma abordagem objetiva do seu sucesso pessoal

"E ao final vão lhe perguntar:
o que é que você fez da sua vida?
e você? o que vai responder? nada?"
Tchekhov.

É muito importante para todos nós saber para onde vamos e como vamos chegar lá. As empresas de sucesso tem conseguido sobreviver e vencer, estabelecendo uma visão de futuro bem definida e estabelecendo estratégias para construir o sucesso esperado. As pessoas não são diferentes das empresas. Se olharmos por um ângulo mais amplo, vamos perceber que todos nós temos que definir de maneira clara a nossa VISÃO DE FUTURO e precisamos ter um PLANO DE AÇÃO que tornará real esta nossa visão.

O presente material foi desenvolvido com base em nossa experiência junto á empresas e grupos de pessoas que estão preocupadas em sobreviver e vencer. Se você está cansado de lutar sem ter muitos resultados, talvez seja porque você ainda não tem seus horizontes claramente definidos. Este material não é uma fórmula mágica que irá resolver todos os seus problemas, ele na verdade vai ajudá-lo a construir o seu futuro. Se você levá-lo a sério e desenvolver a sua persistência, encontrará alguns caminhos que poderão conduzi-lo ao SUCESSO.

A seguir definirei alguns conceitos e apresentarei os mecanismos de construção de sua meta pessoal para ESTE ANO.

"Cheguem até a borda, disse ele.
Eles responderam: - Temos medo!
Cheguem até a borda, ele repetiu.
Eles chegaram, ele os empurrou...

e eles VOARAM..."
Guilherme Apollinari

Vamos Começar ????

1o PASSO: Como conseguir transformar seus sonhos em metas? Antes, você deve planejar a sua vida, planejando o que será feito daqui a 1 ano, 5 anos, 10 anos. Pois isso força a pessoa a seguir o combinado. Defina suas metas para ESTE ANO nos campos ESPIRITUAL, SOCIAL/FAMILIAR e PROFISSIONAL.

Neste momento é importante definir a meta de forma clara e objetiva. Diga o que quer alcançar de maneira detalhada. Exemplos.:

- Fazer um curso intensivo de Inglês até o dia 31 de Dezembro de 2003.
- Dedicar um dia inteiro da semana para minha família
- Desenvolver atividades físicas durante três vezes na semana
- Ler um livro por mês
- Comprar um terreno para a construção de minha casa de praia

Lembre-se: A meta deve ser sua, não se deve seguir a meta que impõem a você.

2o PASSO: Usando o formulário MEU DIAGNÓSTICO, que está no final deste trabalho, realize uma avaliação sincera de todas as condições que o cercam e defina quais são as circunstâncias que podem ajudar ou atrapalhar o atingimento de suas metas. Agora em diante, a única certeza é que a mudança e o volume de informações cresce exponencialmente. A única vantagem que você tem em relação ao seu competidor é a capacidade de aprender mais rápido e mudar.

Para isto, é preciso que você esteja familiarizado com os seguintes conceitos:

AMEAÇAS: São todas as circunstâncias EXTERNAS que podem prejudicar o atingimento de suas metas. Exemplos:

- Desemprego
- Violência
- Pressão de grupos
- Preconceito religioso
- Preconceito racial

- Inveja

OPORTUNIDADES: Circunstâncias EXTERNAS que podem facilitar o atingimento de suas metas. Exemplos:

- Facilidade de acesso à informação/cultura
- Tempo disponível para estudar.

FORÇAS: Características PESSOAIS que podem facilitar o atingimento de suas metas. Exemplos:

- Vontade de vencer
- Entusiasmo
- Perseverança
- Espiritualidade
- Facilidade de comunicar-se

FRAQUEZAS: Características pessoais que podem prejudicar o atingimento de suas metas. Exemplos:

- Preguiça
- Traumas de infância
- Auto-suficiência
- Insegurança
- Timidez
- Descontrole financeiro

3<u>o</u> PASSO: Uma vez que você tenha realizado seu diagnóstico, procure analisar criticamente todas as suas dificuldades:

AMEAÇAS: Pense no que você poderia fazer para neutraliza-las. De que forma você tem lidado com elas? Elas realmente interferem no seu dia-a-dia? Será que você está dando demasiada importância para elas? Será que você tem dado oportunidades para seus opositores influenciá-lo?

OPORTUNIDADES: Aproveite-as o máximo que você puder. Potencialize-as. Conheça pessoas que podem ajudá-lo. As pessoas são nosso mais valioso patrimônio. São o que

chamamos de CAPITAL SOCIAL. Conselhos, exemplos, situações, problemas, tudo pode ser oportunidade de APRENDIZADO. Esteja pronto para agir. Um jogador de Xadrez quando move uma peça, ele o faz, já sabendo pelo menos 5 lances possíveis do seu adversário. Conheça os cenários que o cerca.

FORÇAS: Você foi criado por DEUS. Ele se preocupou em dota-lo de um conjunto de recursos para sua sobrevivência e felicidade. Identifique suas forças, suas características pessoais positivas, resgate todas as suas experiências de vida, as boas e as ruins, veja quais foram as lições que você aprendeu com elas. Use-as em seu benefício e das outras pessoas.

FRAQUEZAS: Tenha consciência de que elas existem. Procure conhece-las e avalie se elas realmente tem algum fundamento. Livre-se dos fantasmas do passado. Avalie seu grau de AUTO-ESTIMA.

Lembre-se: "*Se você se concentra naquilo que você não quer em vez de se concentrar naquilo que você quer é o mesmo se estivesse dirigindo um automóvel olhando somente o espelho retrovisor. Você sabe de onde você esta vindo, mas não sabe para onde vai*."

4o PASSO: Monte seu plano de ação

Usando os formulários PLANO DE AÇÃO que estão no final deste trabalho, detalhe as ações a partir de um projeto definido. O importante é ter consciência de que você não precisa estabelecer numerosas metas para o ano. Comece com metas realistas e desafiadoras. Quando o empreendimento é muito grande devemos dividi-los em pequenas metas. Escreva-as de maneira objetiva e detalhada, para que você possa acompanha-las permanentemente.

ADMINISTRE O SEU TEMPO E SEUS RECURSOS

Olhe para todas as coisas que consomem seu tempo e/ou dinheiro e, pergunte-se: Isso realmente é necessário? Se a resposta for negativa, não perca tempo nem dinheiro com isto.

A seguir, exemplificaremos cada campo do formulário, para ajudá-lo no preenchimento.

MEU PLANO DE AÇÃO **MINHA META É: Comprar um terreno para a construção de minha casa**			
O que vou fazer?	**Quando vou começar ?**	**COMO VOU FAZER ISTO ?**	**QUE ESTRATÉGIAS VOU USAR PARA NÃO FALHAR?**

Ex.: 1. Escolher bairro onde quero morar; 2. Verificar preço dos terrenos; 3. Definir programa de poupança 4. Dar entrada no terreno	Ex.: 1. Imediato 2. 12/01/99 3. Imediato 4. 01/04/99	Ex.: 1. Discutindo critérios com minha família 2. Consultando jornais, Imobiliárias, moradores e etc.; 3. Identificar todos os custos fixos, abrir poupança e apertar os cintos 4. Contrato com proprietário	Ex.: 1. Realizar reunião, comprometendo-os 2. Envolver as crianças 3. Abrir poupança programada sem facilidades de saque 4. Assinar notas promissórias ou cheques pré-datados

5o PASSO: Comece LOGO. Se você estabelecer um prazo de início muito longo, você poderá não começar. Cuidado com suas FRAQUEZAS. Estude atentamente suas estratégias e reavalie sempre. Avalie periodicamente suas ações e corrija seu plano de acordo com as suas avaliações.

Se houver alguma dúvida, me telefone ou me escreva. Terei prazer em ajudar. Eu só lhe peço uma coisa: *Chegue até a borda ...*

AGORA É A SUA VEZ...

MEU PLANO DE AÇÃO EU SOU _____ MINHA META É: _____			
O QUE VOU FAZER?	**QUANDO VOU COMEÇAR ?**	**COMO VOU FAZER ISTO ?**	**QUE ESTRATÉGIAS VOU USAR PARA NÃO FALHAR?**

MEU PLANO DE AÇÃO EU SOU _____ MINHA META É: _____			
O QUE VOU FAZER?	**QUANDO VOU COMEÇAR ?**	**COMO VOU FAZER ISTO ?**	**QUE ESTRATÉGIAS VOU USAR PARA NÃO FALHAR?**

ANEXO 3

VOCÊ ADMINISTRA BEM SEU TRABALHO E SEU TEMPO?

Esta avaliação foi desenvolvida pelo **INSTITUTO MVC** . O equacionamento do problema Gestão do trabalho e do Tempo implica a observação de três etapas:

A) Diagnose da forma de planejar o trabalho e utilizar o tempo (quanto tempo é dispendido em cada atividade e quais são as principais fontes de desperdício)
B) Soluções dos problemas diagnosticados como fontes de desperdício do tempo e planejamento do trabalho.
C) Aplicação do tempo ganho em atividades produtivas do ponto de vista individual, gerencial e organizacional.

Objetivando ajudar o executivo/gerente/profissional a resolver seu problema Planejamento do Trabalho e Administração do Tempo, apresentamos a seguir uma série de questões relacionadas com as etapas A, B e C anteriores.

Se você tem qualquer dúvida sobre a resposta adequada a um item, consulte um subordinado/chefe/companheiro.

Procure responder às questões dentro do que realmente acontece; o importante é "acertar" a resposta, mas aprender algo com o preenchimento do questionário. Não considere aquilo que "deveria" acontecer. Não deixe questões sem resposta.

Responda as perguntas abaixo, marcando um "x" para cada resposta. Não leia os resultados no final, antes de responder a todas as perguntas, pois senão o teste perderá a veracidade.

Perguntas	Raramente (a)	Às vezes (b)	Freqüentemente (c)
1. Você sabe, de forma quantificada e precisa, quantas interrupções sofre ao longo de um dia de trabalho?	☐	☐	☐
2. No final do dia você analisa seu tempo comparando o que foi previsto e o que foi realmente realizado?	☐	☐	☐
3. Ao programar seu dia de trabalho você primeiro pensa nos objetivos e respectivas prioridades e somente após priorizados os objetivos, pensa em quais atividades deve desenvolver para atingir cada um deles?	☐	☐	☐
4. Você procure dedicar a cada objetivo/atividade períodos de tempo diretamente proporcionais à importância (do ponto de vista de resultados) de cada objetivo/atividade?	☐	☐	☐
5. Você registra e/ou sabe quanto tempo gasta diariamente com entrevistas, reuniões, documentação, telefonemas. internet etc.?	☐	☐	☐
6. Você consegue ocupar a maior parte do tempo de seu dia de trabalho com as tarefas importantes, que trazem mais resultados e são programadas por você mesmo, deixando em segundo plano as tarefas que, embora urgentes, sofrem pressão imediata para sua execução, porém por parte de terceiros?	☐	☐	☐

7. Sempre que necessário você sabe dizer "não" sem causar maiores conflitos e problemas em suas relações com as outras pessoas?	☐	☐	☐
8. Ao analisar suas fontes de felicidade, em todos os aspectos de sua vida (esposa, filhos, trabalho, lazer etc.), você descobre que o trabalho não é sua principal razão de viver?	☐	☐	☐
9. Você acredita que as principais soluções dos seus problemas de planejamento de trabalho e gestão do tempo dependem basicamente de você e não de ações externas (seu chefe, subordinados etc.)?	☐	☐	☐
10. Você está consciente de que para implantar quaisquer soluções em Administração do Tempo o ideal é fazê-lo solução por solução, da mais importante para a menos importante, evitando a implantação de 3 ou 4 soluções simultâneas?	☐	☐	☐
11. Seus subordinados trazem a você problemas acompanhados das respectivas soluções?	☐	☐	☐
12. Ao tratar de 3 ou 4 problemas com uma mesma pessoa, você inicia a entrevista pela discussão do problema mais importante?	☐	☐	☐
13. Ao marcar uma entrevista/reunião você define para a outra parte o momento do "início" e o momento do "término" da respectiva atividade?	☐	☐	☐
14. Você utiliza a agenda semanal (5/6 dias na mesma página) e não a agenda diária (1 dia na mesma página) para programação do seu tempo?	☐	☐	☐
15. Você programa atividades rotineiras para o período do dia em que está mais cansado, reservando para os períodos de descanso/tranqüilidade as atividades não rotineiras?	☐	☐	☐
16. Ao longo do seu dia da trabalho você se preocupa em identificar e executar os 20% de ações responsáveis por 80% dos resultados obtidos (Princípio de Pareto), pois está provado que muitas vezes tarefas com igual duração trazem resultados completamente diferentes?	☐	☐	☐
17. O critério que você usa ao distribuir seu tempo entre seus subordinados, é o de atribuir mais tempo ao subordinado que executa a atividade mais importante e/ou precisa de mais treinamento, evitando critérios tais como amizade, gosto pelo tipo de atividade etc.?	☐	☐	☐
18. Durante sua ausência, sua secretaria (ou pessoa com função similar) é capaz de resolver/encaminhar pelo menos 30% dos assuntos/problemas propostos?	☐	☐	☐
19. Você costuma definir previamente com sua secretária (ou similar) ações preventivas em relação a determinados problemas? Ex.: "Se tal problema acontecer e eu não estiver aqui você faça..."	☐	☐	☐

20. Ao solicitar ligações telefônicas você determina uma ordem da prioridade e fornece opções, caso a pessoa chamada não esteja ou não possa atender?			
21. Ao convocar uma reunião, você procura definir previamente os objetivos, temário, duração, pessoas participantes, documentos necessários, local etc.?			
22. Quando você entra de férias, o seu trabalho não sofre solução de continuidade em 90% dos casos?			
23. Ao delegar qualquer atividade você procura definir como pretende controlar o desenvolvimento do trabalho do seu subordinado?			
24. Você normalmente procura manusear cada documento uma única vez, buscando imediatamente dar-lhe uma solução/seguimento?			
25. Ao receber qualquer documento que não lhe interessa você o devolve ao interessado sugerindo outra destinação, em vez de rasgá?lo ou de você mesmo encaminhá-lo a outra pessoa?			
26. Você costuma executar tarefas importantes independentemente de serem ou não do seu agrado?			
27. Você procura elaborar uma lista de tarefas inovadoras, não rotineiras, para executar dentro de uma prioridade, ao longo de seu dia de trabalho?			
28. Você procura reservar pelo menos 15% do seu dia de trabalho para atividades não rotineiras, inovadoras, que exijam maior concentração?			
29. Você procura concentrar ligações telefônicas transmitidas ou recebidas em dois ou três períodos ao longo do dia?			
30. Você procura concentrar o trato de documentos em um ou dois períodos diários?			
SOME O TOTAL DE CADA RESPOSTA (COLUNA)			

VOCÊ ADMINISTRA BEM SEU TRABALHO E SEU TEMPO?

INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS:

L.A COSTACURTA JUNQUEIRA
VICE-PRESIDENTE DO INSTITUTO MVC

Confira a pontuação e verifique se você administra bem seu trabalho e seu Tempo.

Avaliação	Número de respostas	Pontos	Multiplique
Frequentemente		3	
Às vezes		2	
Raramente		1	
Somar o total de graus obtidos			

INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Entre 90 e 71 - Você realmente administra bem o seu tempo e o seu trabalho; lembre-se no entanto que sempre é possível melhorar, especialmente naquelas questões cujas respostas foram "às vezes, raramente/nunca".
Procure cada vez mais aumentar sua parcela de tempo/trabalho dedicada a atividades inovadoras, não rotineiras.

Entre 70 e 50 - Você administra seu tempo razoavelmente. Cuidado com o excesso de urgências, sua incapacidade de dizer "não" e especialmente com aquelas questões em que você respondeu "às vezes, raramente/nunca"; há ainda muita coisa a fazer para melhorar.
Procure livrar?se da rotina e dedicar seu tempo a atividades não rotineiras, inovadoras, cuja execução traga realmente resultados para a organização e para você como profissional ou gerente.

Entre 49 e 30 - Você tem realmente um problema sério de Planejamento do Trabalho e de Administração do Tempo; este problema certamente deve estar se refletindo na avaliação do seu desempenho como gerente ou profissional.
Comece pelos itens em que obteve respostas "raramente/nunca", que são realmente seus pontos fracos; passe depois para as questões em que você respondeu "às vezes". Ai estão as oportunidades para melhoria no uso do seu tempo.
É fundamental que você passe a dedicar, pelo menos, uma parcela do seu tempo a atividades não rotineiras, inovadoras e realmente importantes, do ponto de vista de resultados.

COMECE SEU ESFORÇO HOJE, NÃO DEIXE PARA AMANHÃ.

Agora você tem um quadro bastante claro sobre a forma pela qual administra seu tempo e organiza seu trabalho.

Lembre-se de que quaisquer tentativas de equacionamento do problema sempre passarão pelas etapas mencionadas no início do capítulo. O que conta não é a intenção de resolver os problemas, mas o efetivo desenvolvimento das ações identificadas no questionário.

ANEXO 4

5 dicas para você gerenciar o seu tempo.

Tempo é dinheiro. Veja quais são as 5 dicas sobre Gerenciamento de Tempo, que Barry Farber - autor e consultor de sucesso - traz para nós.

1. Divida o seu tempo entre os seus interesses de Trabalho, Família e Pessoal ao fazer uma lista das principais coisas que você quer fazer nos próximos 12 meses.

2. Faça um acompanhamento diário das atividades. A cada hora, pergunte a você mesmo

como você está gastando o seu tempo. E então pergunte a você mesmo: “Essa é a forma mais produtiva de investir o meu tempo?”. Se sim, continue a fazer o que você está fazendo. Se não for, faça as mudanças necessárias.

3. Não faça coisas por fazer. Coloque o seu coração, cabeça e alma em todos os pequenos detalhes. Esse é o segredo do sucesso. Fique alerta e faça com que todos os momentos sejam importantes. Seja cuidadoso sobre como você gasta o seu tempo.

4. Você está convencido que você está gerenciando bem o seu tempo da forma que sempre foi feito ? Pense se você está tomando apenas o caminho mais simples. Às vezes não é necessário fazer grandes mudanças para ser mais eficiente, simplesmente mudando um único aspecto do seu trabalho – talvez apenas a ordem que as coisas são feitas -, já seja o suficiente para fazer uma grande diferença.

5. Qual o tipo de ferramenta de gerenciamento de tempo que você utiliza ? Agendas, Softwares ? Existe hoje uma série de ferramentas de gerenciamento de tempo disponíveis no mercado que podem ajudar você. Procure e encontre uma ferramenta que melhor se adapta a sua maneira de ser. Mas não deixe de utilizar uma.

Anexo 5

O TEMPO VOA...

O tempo voa. O tempo não pára. Tempo é dinheiro.

Parece que tudo que fazemos na vida seja a nível pessoal ou profissional tem permeado em si a dimensão tempo.

Tantas referências, conselhos e idéias a respeito do tempo.

O tempo cura feridas , diz alguém consolando alguém.

É tudo uma questão de tempo, diz um estrategista com a certeza de que atingirá sua meta.

Será que vai dar tempo?, dizemos quando estamos há um passo do caminho da ansiedade.

Temos tempo de sobra, diz uma pessoa com o objetivo de nos tranquilizar.

Precisamos ganhar tempo, diz o advogado durante a defesa de uma causa.

Não podemos perder tempo, dizemos quando percebemos a urgência e a importância de algo.

Parece até que estamos num jogo, de ganhar ou perder.

Quem será o vencedor?

Afinal, gerenciamos o tempo ou ele nos domina?

Fazer mais e melhor em menos tempo parece ser a meta de um profissional competente.

Mas é preciso ter cuidado para não ficar estressado nesta luta contra o tempo. Luta? Como conseguimos tornar o tempo nosso aliado e não adversário?

E a qualidade deste tempo? O que está sendo satisfeito em nós quando sabemos lidar com o tempo?

A vida é o próprio tempo e o que estamos fazendo com ela.

O tempo continua passando mesmo que não estejamos prestando atenção nele ou se não procuramos utilizá-lo de forma mais inteligente e produtiva.

O assunto parece ser óbvio mas na prática nem sempre é tão fácil.

Para que, como e por que precisamos gerenciar o tempo?

Lúcia Guimarães Monteiro- psicóloga clínica e organizacional, consultora em gestão de pessoas, desenvolvimento de equipes, programas motivacionais e de qualidade de vida; MBA em Gestão Estratégica da Informação, especialista em Psicologia Organizacional pela FGV-RJ

navus
Revista de Gestão e Tecnologia
Recebido em 17/02/2015. Aprovado em 05/06/2015. Avaliado pelo sistema *double blind peer review*. Publicado conforme normas da ABNT.

Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema

RESUMO

A liderança universitária é um campo de estudos bastante recente, se comparado ao histórico das pesquisas sobre liderança em geral. A literatura destaca a contradição de que os pesquisadores sobre o tema não estudam a liderança da própria instituição que os abriga. O presente artigo desenvolve uma revisão integrativa das pesquisas nacionais e estrangeiras a respeito de liderança universitária. Segundo a literatura, a gestão das Universidades é marcada pelo conflito entre duas visões contrapostas – o colegialismo e o gerencialismo (*managerialism*) –, e a liderança é vista como uma forma de se pôr fim a essa contradição. Destacam-se no trabalho as funções dos líderes universitários, assim como nos principais grupos de comportamentos dos líderes e dos liderados. Constatou-se que a produção científica brasileira possui a tendência de abordar a liderança como um papel da gestão universitária. Com base na revisão, verificou-se que as pesquisas em liderança universitária historicamente privilegiam o estudo da liderança distribuída, em vez de adotar abordagens verticais da liderança. Destaca-se, também, a nascente proposta da liderança híbrida. Conclui-se que as possibilidades de pesquisa futura são vastas, destacando-se a necessidade de contribuições teóricas e empíricas para o avanço da proposta da liderança híbrida, bem como a necessidade de pesquisas empíricas que descrevam como a liderança é praticada nas Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras.

Palavras-chave: Liderança universitária. Universidade. Líder. Liderança distribuída. Liderança híbrida.

Bruna Manuela Adriano
bruna.adriano@gmail.com
Mestranda em Administração da Universidade do Vale do Itajaí
Santa Catarina - Brasil

Flávio Ramos
flaviouni@univali.br
Doutor em Sociologia Política pela Universidade Federal de Santa Catarina
Professor da Universidade do Vale do Itajaí
Santa Catarina - Brasil

1 INTRODUÇÃO

A liderança é um fenômeno que tem sido objeto de investigação científica há mais de um século. No entanto, a literatura destaca que até o presente momento não são facilmente encontrados consensos, principalmente no que tange aos seus construtos centrais (LAPIERRE, 1995).

A análise da literatura científica sobre liderança demonstra a existência de uma sucessão de abordagens que buscam definir a liderança sob diversos horizontes epistemológicos (NORTHOUSE, 2004). No entanto, pode-se identificar um núcleo que caracteriza especificamente esse fenômeno, uma trípode, composta pelo líder (ou líderes), os liderados e o objetivo comum perseguido (BENNIS, 2007).

Enquanto os estudos da liderança nas organizações em geral, em especial naquelas com finalidade lucrativa, possuem esse histórico de longa data, as pesquisas em liderança universitária somente iniciaram a partir da década de 1980, com um número bastante reduzido de pesquisadores dedicados à matéria. Bryman e Lilley (2009) ressaltam a contradição, pois muitos, senão a grande maioria, dos pesquisadores da liderança estão vinculados às Instituições de Ensino Superior (IES). Esses pesquisadores, porém, raramente prestam atenção para o estudo da liderança universitária.

O principal motivador para as pesquisas em liderança universitária foi a onda de reformas na gestão pública promovida pelas políticas neoliberalistas, visando a uma aproximação do serviço público às práticas gerenciais das empresas. Desse período, nasce a contradição entre a clássica forma de se gerenciar a Universidade, o colegialismo, com o gerencialismo (managerialism) (BLASCHKE; FROST; HATTKE, 2014).

As pesquisas na liderança universitária surgiram como uma forma de se superar a contradição entre o colegialismo e o gerencialismo, visto que os acadêmicos em geral manifestam aversão a conceitos, como autoridade e hierarquia, pautando-se a condução das Universidades em processos de influência para o alcance de objetivos de proveito comum. Viu-se na liderança uma forma de se organizar as Universidades, para que a sua gestão possa ser mais eficiente, sem que isso implique a adoção integral das práticas de gestão das empresas (DEARLOVE, 1995; DAVIES; HIDES; CASEY, 2001).

Ao se analisar a literatura brasileira a propósito do tema, constata-se que existem pesquisas sobre a liderança universitária, muito embora seu número seja bastante reduzido. Desse modo, como forma de se incentivar o desenvolvimento de pesquisas acerca do fenômeno da liderança universitária em IES brasileiras, pretende-se desenvolver neste artigo uma revisão das publicações sobre o tema.

As perguntas que nortearam esta pesquisa foram: Qual é o estado das pesquisas sobre liderança universitária? Quais são as abordagens da liderança pesquisadas pela liderança universitária? Quais são os principais constructos abordados? Qual é o estado das pesquisas a respeito do tema no Brasil?

1.1 Objetivo geral

Revisar a literatura sobre liderança universitária nacional e estrangeira, buscando, assim, compreender o estado da arte das pesquisas na matéria, considerando-se as principais abordagens que orientam a pesquisa em liderança universitária e, também, os principais constructos abordados.

1.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos, auxiliares ao atingimento da principal conclusão desta pesquisa, foram estabelecidos:

a) Identificar e selecionar pesquisas científicas sobre liderança universitária publicadas em periódicos indexados às bases de dados nacionais e internacionais: EBSCO, Scopus, SciElo e SPELL.

b) Analisar as publicações selecionadas, com o objetivo de conhecer as principais categorias abordadas pelos autores e também a extensão dos resultados das pesquisas.

c) Analisar as principais abordagens da liderança adotadas nas pesquisas sobre liderança universitária.

2 METODOLOGIA

A revisão é uma forma de pesquisa científica que se utiliza de fontes bibliográficas ou eletrônicas para a obtenção dos resultados das pesquisas de outros autores, permitindo-se, desse modo, uma melhor compreensão do campo de estudo, além da identificação dos possíveis novos direcionamentos às pesquisas a respeito da matéria (ROTHER, 2007).

Há dois tipos básicos de revisão: a revisão narrativa e a revisão sistemática. Revisões narrativas são publicações amplas, que manifestam a interpretação e crítica pessoal do autor, sem necessariamente informar as fontes da pesquisa. As revisões sistemáticas são o contrário, utilizam-se de métodos explícitos e sistemáticos para identificar, selecionar e avaliar as publicações sobre o campo investigado (ROTHER, 2007).

Pode-se subdividir a revisão sistemática em quatro subespécies: revisão integrativa; meta-análise; revisão sistemática (em um sentido estrito); e revisão qualitativa. A meta-análise e a revisão sistemática são modalidades de revisão de estudos empíricos quantitativos, enquanto a revisão qualitativa envolve os métodos para revisão de pesquisas qualitativas. Diferentemente, a revisão integrativa permite o desenvolvimento de um estudo com um escopo muito mais amplo, integrando estudos teóricos ou empíricos, qualitativos ou quantitativos (WHITTEMORE, 2005; WHITTEMORE; KNAFL, 2005).

Assim, este trabalho constitui-se em uma revisão integrativa da literatura. Escolheu-se referido método justamente por ele consentir a análise das diversas publicações sobre liderança universitária, permitindo-se, desse modo, a compreensão do estado da arte das pesquisas sobre o tema.

Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se a proposta de Whittemore e Knafl (2005), composta por cinco fases: (a) identificação do problema; (b) busca da literatura, desenvolvida nas bases já referidas; (c) avaliação dos dados; (d) análise dos dados; (e) apresentação, que envolve a discussão dos trabalhos com as conclusões alcançadas pelo autor. Na próxima seção, serão apresentados os resultados da revisão da literatura.

3 DEFINIÇÕES DOS CONCEITOS DE LÍDER, LIDERADO E DE LIDERANÇA

Antes de adentrar na revisão das pesquisas sobre liderança universitária, nesta seção buscar-se-á definir os construtos líder, liderado e liderança adotados neste trabalho, entendidos como fundamentais para a posterior análise dos artigos revisados.

3.1 Conceito de líder

Atribui-se a origem das expressões líder e liderança a *laed*, que significa "caminho" na antiga língua anglo-saxônica. O verbo arcaico *laeden* significava tanto viajar, quanto "levar alguém pelas mãos" (GANGA; NAVARRETE, 2013, p. 54). Com base na origem etimológica, interpreta-se que o líder é a pessoa que mostra aos seus companheiros viajantes o caminho para seguir adiante (GANGA; NAVARRETE, 2013).

Nota-se que a etimologia da palavra líder indica uma relação de condução de pessoas rumo a um determinado destino. Da mesma forma, grande parte dos pesquisadores define o líder (o condutor) como uma pessoa dotada do poder de influência sobre os demais, os liderados (companheiros viajantes), para que todo o grupo atinja resultados de proveito comum (YUKL, 1989; GANGA; NAVARRETE, 2013).

No tocante à definição de líder, a grande controvérsia entre as diferentes abordagens da liderança é a explicação de quais fatores são determinantes na caracterização de quem é o líder, como ele exerce o seu poder, quais são os níveis em que o líder influencia os liderados ou é por estes influenciado e, também, em que medida o líder ou os liderados são os principais protagonistas dos resultados (YUKL, 1989).

Especialmente a questão acerca do mérito do líder a respeito dos resultados obtidos pelo grupo gera uma grande controvérsia entre os pesquisadores da área. Segundo Bass (2008), as organizações necessitam de líderes, pois sem eles os resultados esperados pelo grupo não seriam alcançados. Outro grupo de pesquisadores considera que o enfoque excessivo no líder resulta na sobrevalorização de um indivíduo em detrimento dos demais, que são igualmente importantes para o alcance dos resultados comuns (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010; MINTZBERG, 2010).

Em face dessa controvérsia, adota-se neste trabalho a proposta de Heifetz (1998), que prefere o verbo "mobilizar" para descrever a capacidade do líder de conduzir as pessoas para o alcance dos resultados de proveito comum, em vez do verbo "influenciar", comumente utilizado pelos demais pesquisadores. No entendimento do autor, a visão do líder como aquele que exerce grande influência reforça a ideia de que o conceito de poder é inseparável do conceito de líder, enquanto há abordagens da liderança que não veem a relação líder-liderado como uma relação de poder. Considera-se, assim, que o líder "mobiliza" seus liderados, conduzindo-os ao enfrentamento de seus próprios problemas, visando à obtenção dos resultados de interesse comum (HEIFETZ, 1998).

Portanto, define-se, neste trabalho, o líder como uma pessoa dotada da capacidade de mobilizar os liderados, no intuito do atingimento de resultados de proveito comum (HEIFETZ, 1998; BENNIS, 2007).

3.2 Conceito de liderado

Enquanto o conceito de líder acompanha as pesquisas em liderança desde os seus primórdios, pois que a liderança nasce como o estudo das características do líder (HOUSE; ADITYA, 1997), a preocupação com o estudo do liderado pode ser considerada um evento bastante tardio.

Enquanto a abordagem dos traços estudava exclusivamente o líder, grande parte das demais abordagens da liderança trabalha os liderados como um substantivo coletivo, identificando a massa de pessoas que está sujeita à influência do líder, sem qualquer individualidade. Apenas a partir das abordagens da liderança carismática e transformacional, o liderado passou a ser considerado individualmente, mas ainda como um sujeito da influência do líder (COLLINSON, 2006).

O próprio termo adotado para representar o liderado demonstra o baixo nível de consideração de sua influência nas relações de liderança. Em inglês, adota-se a expressão *follower*, ou seja, "seguidor", transmitindo-se uma ideia de o liderado ser uma pessoa caracterizada pela passividade, conformação, inferioridade, falta de atitude e de ambição (BLIGH, 2011; MINTZBERG, 2010; UHL-BIEN; PILLAI, 2007).[1]

Mais recentemente surgiram abordagens da liderança que buscam entender a perspectiva do liderado na relação com o líder, assim como abordagens que se propõem a estudar o fenômeno do "seguir" (*followership*), na busca por revisar a visão extensivamente centrada no líder, para se abordar com maior profundidade as formas de participação e a influência dos liderados no líder (BLIGH, 2011; COLLINSON, 2006). Essas novas linhas de interpretação da pessoa do liderado reforçam que líderes e liderados compõem grupos que buscam o atingimento de objetivos comuns e, desse modo, líder e liderado influenciam-se reciprocamente.

Sendo assim, este texto define o liderado como os indivíduos que compõem o grupo do líder e que por este são mobilizados para, em conjunto, buscarem o alcance dos resultados de proveito comum. Os liderados poderão ter uma participação maior ou menor no processo decisório, a depender da pessoa que lidera, assim como das pessoas que estão na posição de liderados (HEIFETZ, 1998).

3.3 Conceito de liderança

Como já foi destacado nas seções anteriores, durante muito tempo, a liderança foi considerada como o estudo das características do líder ou dos seus modos de comportamento. No entanto, um entendimento mais aprofundado sobre o assunto indica que a liderança é, na realidade, um processo relacional, que envolve líderes e liderados na busca por objetivos de proveito comum (NORTHOUSE, 2004; BENNIS, 2007).

Northouse (2004) destaca que definir a liderança como um processo significa reconhecer que a liderança não se restringe aos traços ou características que residem no líder, pois trata-se de um evento composto por transações entre líderes e liderados. Crevani, Lindgren e Packendorff (2010), nesse mesmo sentido, reforçam que a liderança envolve os processos, práticas e interações que ocorrem dentro de um grupo.

1 Bligh (2011) ressalta que os pesquisadores das relações dos liderados têm buscado um termo substituto para "seguidor", sem muito sucesso até o presente momento, pensando-se em termos como: participantes; contribuintes; membros; associados; ou colaboradores. Em português, a palavra "liderado" transmite um significado mais brando do que "seguidor", muito embora ainda represente uma relação de polarização entre uma pessoa que influencia (o líder) e uma pessoa que é influenciada (o liderado).

Sob essa perspectiva, o conceito de Heifetz (1998) é bastante adequado para definir a liderança, que é vista para o autor como o processo de mobilização de pessoas, no sentido de enfrentarem os desafios e as mudanças necessárias para o alcance dos objetivos comuns. Nesse conceito, líder(es) e liderados são protagonistas do processo que busca o alcance dos resultados de proveito comum.

Percebe-se na literatura um constante debate sobre a diferença entre liderança e gestão. Isso porque tanto a liderança quanto a gestão envolvem processos interativos entre pessoas, na busca por objetivos definidos (NORTHOUSE, 2004). Yukl (1989) destaca que, no centro dessa controvérsia, poucos autores afirmam que liderança e gestão são conceitos sinônimos, a controvérsia reside principalmente em qual definição é mais ampla que a outra.

Mintzberg (2010) considera a liderança como um dos papéis do gestor, referente às relações com seus liderados. De acordo com o autor, diferenciar a liderança da gestão é um exercício muito mais teórico do que prático, pois é muito difícil nas organizações se pensar se em um determinado momento o gerente está liderando, ou está apenas gerindo. Assim, o autor aborda a liderança como um dos papéis do gestor, referente às relações pessoais com os membros do grupo.

De modo diverso, autores como Zaleznik e Kets de Vries (1981), e Bennis e Nanus (1988) relacionam a liderança com a atitude de "fazer as coisas certas", incutindo no líder um juízo de valor acerca dos objetivos que o grupo busca realizar, enquanto a gestão "faz certo as coisas", no sentido de que o gerente direciona sua equipe para o alcance dos resultados desejados pela organização.

Um importante aspecto a ser avaliado é a amplitude dos conceitos de líder e de gestor. A gestão está limitada ao contexto hierárquico da organização, os gerentes são pessoas formalmente designadas para se responsabilizarem por outras pessoas. O conceito de líder, no entanto, não está restrito às relações hierárquicas da organização, a liderança pode ocorrer tanto dentro da organização quanto fora dela (em organizações políticas e sociais), e, até mesmo nas organizações, as pessoas podem reconhecer como líder alguém que não foi formalmente designado como gestor, tratando-se do chamado líder informal (HARTLEY; BENINGTON, 2011).

Percebe-se, assim, que a liderança envolve os processos de interação (mobilização) entre líderes e liderados, com o intuito do alcance de objetivos comuns, não se tratando de um conceito restrito às organizações, muito embora seja um fenômeno bastante recorrente dentro delas. Na sequência, serão apresentados os resultados da revisão da literatura.

4 LIDERANÇA UNIVERSITÁRIA

Os estudos da liderança na área educacional compõem uma das importantes vertentes de pesquisa sobre a temática, em conjunto com a liderança na enfermagem e também, certamente, na administração de empresas. No entanto, grande parte dos estudos da liderança na área da educação dirige-se aos níveis escolares primário e secundário, debatendo-se com um foco muito mais dirigido ao papel dos diretores e professores como líderes (LEITHWOOD; BEGLEY; COUSINS, 2005).

Dessa maneira, os estudos sobre a liderança universitária são relativamente recentes. Ao revisar a literatura dos Estados Unidos da América, da Grã-Bretanha e da Austrália a propósito da eficácia da liderança na educação superior, Bryman (2007) surpreendeu-se ao identificar pouquíssimos trabalhos abordando a temática.

Os fatores que motivaram a liderança universitária a ser um aspecto desconsiderado pela própria academia durante muitos anos podem ser mais bem compreendidos com base na tensão entre o colegialismo e o gerencialismo nas IES, que serão apresentados na próxima seção.

4.1 Colegialismo x gerencialismo nas universidades

A preocupação tardia com o estudo da liderança universitária é fruto de uma mudança na forma como as universidades passaram a estruturar a sua própria organização e governança. Em muitos países, as políticas econômicas neoliberalistas, que influenciaram na redução do financiamento público, além do crescimento no número de estudantes ingressantes e também o aumento da competição e cooperação com as pesquisas desenvolvidas pela indústria são alguns dos fatores que promoveram essa mudança no modo de pensar a

liderança e a gestão universitária. Desse modo, as universidades viram-se impelidas a adotar formas de gestão mais próximas com aquelas praticadas pelas empresas (BRADSHAW; FREDETTE, 2009; MIDDLEHURST; GOREHAM; WOODFIELD, 2009; BLASCHKE; FROST; HATTKE, 2014).

Blaschke, Frost e Hattke (2014) indicam uma oposição entre a tradicional estrutura colegialista adotada pelas universidades, contra o gerencialismo (*managerialism*) promovido pela aproximação destas com as empresas, adotando-se um enfoque muito mais individualista e hierarquizado no processo decisório.

As universidades tradicionalmente são caracterizadas pelo colegialismo, que marca a chamada "república da ciência", em que os representantes são eleitos pelo corpo de acadêmicos, como a figura de um *primus inter pares*, o primeiro entre os iguais (BOER; GOEDEGEBUURE, 2009). O colegialismo pode ser traduzido especialmente pelas premissas da autonomia institucional (ou autonomia da universidade); liberdade acadêmica individual, permitindo-se que cada pesquisador se dedique às suas áreas de interesse; e profissionalismo coletivo, marcado pela condução da universidade em órgãos colegiados, com baixos níveis de protagonismo individual (DEARLOVE, 1995; BLASCHKE; FROST; HATTKE, 2014).

Atualmente, as universidades vêm sendo pressionadas à adoção do gerencialismo, que se reflete no reforço da gestão individualizada, em detrimento de órgãos colegiados, e, igualmente, na competição entre pesquisadores, cursos, centros de ensino, universidades e países, transformando as instituições de ensino em "universidades empreendedoras" (DEARLOVE, 1995; BLASCHKE; FROST; HATTKE, 2014).

Segundo Dearlove (1995), a liderança é a solução para a dualidade colegialismo versus gerencialismo, pois ela proporciona o encontro das estruturas universitárias com as demandas da atualidade. Três motivos demonstram a necessidade da liderança universitária: (a) os acadêmicos em geral negam a legitimidade de gestores profissionais, preferindo que a gestão esteja sob seu controle; (b) a autoridade é fraca nas universidades, e os gestores não dispõem dos tradicionais meios de controle dos colaboradores; (c) uma gestão "mão de ferro" (*heavy-handed*) pode ser disfuncional para os processos criativos envolvidos na atividade acadêmica.

Assim sendo, considera-se que a liderança pode dar as respostas necessárias à academia, pois ela envolve os processos de construção de equipes, de assegurar o comprometimento das partes envolvidas e de incentivar todos os indivíduos a perseguir resultados compartilhados de longo prazo (DAVIES; HIDES; CASEY, 2001; DEARLOVE, 1995).

4.2 As funções da liderança universitária

Segundo a literatura, a liderança universitária é diversa nos diferentes níveis da instituição. Dessa forma, a liderança universitária envolve as seguintes perspectivas: (a) da universidade na sua totalidade, representada pelos níveis mais altos da instituição, como a Reitoria, Vice-Reitorias (ou Pró-Reitorias) e também os conselhos superiores; (b) a perspectiva intermediária, referente aos Centros de Ensino, que fazem a ligação entre a estrutura superior e o nível mais baixo da liderança universitária, e também as Coordenações de Curso; (c) por fim, a liderança exercida dentro dos Cursos universitários, que representam o nível mais básico da estrutura de liderança universitária, exercido, por exemplo, nos Departamentos de determinados grupos de disciplinas, ou ainda nos Laboratórios vinculados a determinados cursos universitários (BOER; GOEDEGEBUURE, 2009).

A principal diferença na forma como a liderança é praticada nesses distintos níveis reside nas funções exercidas pelos líderes dessas diferentes instâncias. Middlehurst e Elton (1992), e Middlehurst, Goreham e Elton (2009), nesse sentido, classificam a liderança universitária em seis funções que envolvem a liderança de uma instituição de ensino superior: a liderança educacional (ou política), acadêmica (ou profissional), administrativa (ou organizacional), a liderança intelectual, a liderança pessoal; e, ainda, a liderança coletiva.

A liderança educacional (ou ainda liderança política) ocorre externamente à organização e refere-se à contribuição aos debates sobre as políticas públicas e aos planos nacionais e internacionais na área da educação. A liderança acadêmica (ou liderança profissional) preocupa-se com as suas atividades-fim, na busca pela promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. Já a liderança administrativa (ou organizacional) preocupa-se com o bem-estar de toda a organização (MIDDLEHURST; ELTON, 1992; MIDDLEHURST; GOREHAM; ELTON, 2009).

Middlehurst, Goreham e Woodfield (2009) complementam a lista de funções da liderança universitária com a liderança intelectual, ampliando os níveis de conhecimento sobre uma determinada área; a liderança

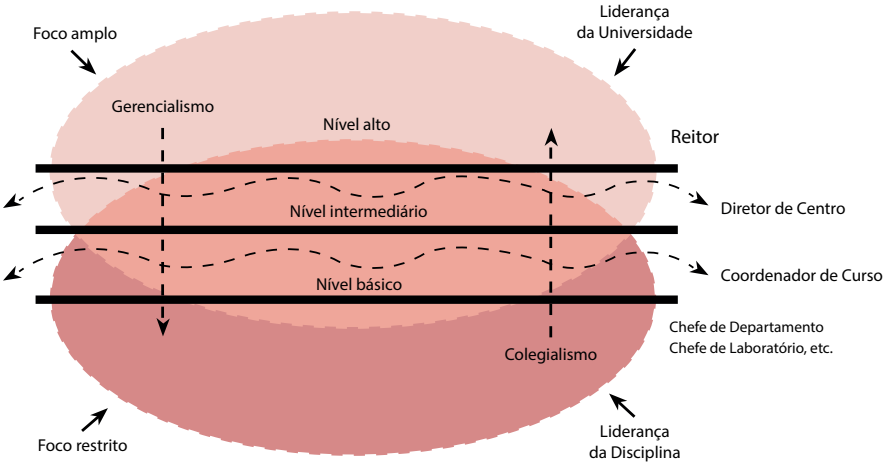
pessoal, baseada na credibilidade, no carisma, na *expertise* e em outras qualidades do líder; e, ainda, a liderança da equipe, desenvolvida por meio do trabalho colaborativo e das práticas de trabalho.

Boer e Goedegebuure (2009) propuseram outra forma de classificação da liderança universitária. De acordo com os autores, a liderança universitária é exercida mediante as seguintes funções: (a) liderança estratégica, incluindo a participação no estabelecimento de estratégias institucionais e também a responsabilidade pela estratégia do Centro de Ensino; (b) liderança operacional, incluindo a alocação de recursos e o suporte às funções acadêmicas; (c) liderança nos recursos humanos; (d) liderança acadêmica, incluindo o acompanhamento da docência, dos programas de pesquisa e as relações com o corpo discente; (e) liderança nas relações com *stakeholders* externos.

Percebe-se que há uma proximidade entre as propostas de Middlehurst e Elton, e de Middlehurst, Goreham e Woodfield (2009) com a proposta de Boer e Goedegebuure (2009). Na realidade, o último autor especifica melhor a atuação dos líderes universitários nas funções de liderança educacional e administrativa, enquanto as formas da liderança intelectual, individual e coletiva não são abordadas por Boer e Goedegebuure (2009).

Ao se analisar a liderança universitária, em seus diferentes níveis, constata-se que a liderança exercida na perspectiva da universidade envolve especialmente as funções da liderança educacional (que inclui dentro de si as relações com *stakeholders* externos e a liderança estratégica), e a liderança individual ou da equipe, a depender do modo como a liderança é praticada nesse nível. Sob a perspectiva das Direções de Centro e Coordenações de Curso, destaca-se a liderança educacional, entendida como liderança estratégica, assim como a liderança acadêmica e administrativa, e ainda a liderança individual ou coletiva, a depender da forma como a liderança é praticada no Centro ou no Curso. Por fim, na perspectiva mais básica, destacam-se especialmente a liderança acadêmica e a liderança intelectual. A Figura 1 representa as estruturas de liderança universitária, com base nas diferentes perspectivas de análise.

Figura 1 – A liderança universitária em suas diferentes perspectivas de análise



Fonte: Os autores. Baseado em Bolden, Petrov, Gosling (2008a, p. 21)

Apresentadas as principais funções da liderança universitária e as perspectivas de análise que envolvem este estudo, na próxima seção serão abordados os principais comportamentos dos líderes universitários encontrados na literatura.

4.3 Comportamentos dos líderes e liderados universitários

Ao revisar os principais trabalhos sobre a eficácia da liderança universitária, Bryman (2007) encontrou treze fundamentais comportamentos relacionados com os líderes universitários: (a) possuir um claro senso de direção/visão estratégica; (b) organizar o departamento para facilitar o estabelecimento da direção; (c) ser bem

considerado; (d) tratar a equipe acadêmica (corpo docente e colaboradores) com justiça e integridade; (e) ser confiável e íntegro; (f) dar espaço para participação em decisões importantes/encorajar a comunicação aberta; (g) ter transparência sobre a direção da unidade acadêmica; (h) ser um modelo de conduta/ter credibilidade; (i) criar uma atmosfera positiva de trabalho; (j) atuar em favor do atingimento dos objetivos acadêmicos; (k) fornecer *feedback* de performance; (l) prover recursos para estimular o ensino e a pesquisa; (m) trabalhar pela boa reputação da unidade acadêmica.

A seguir, cada um dos treze comportamentos identificados por Bryman (2007) será brevemente analisado. Destaca-se que alguns deles, por questão de pertinência temática, serão analisados conjuntamente.

4.3.1 Visão estratégica e organização do grupo para facilitar o estabelecimento da visão

Bryman (2007) cita diversos estudos que obtiveram como resultado a importância do líder universitário ser visionário. O aspecto da visão estratégica do líder considera que o líder providencia o direcionamento do grupo para os resultados que os seus liderados devem alcançar. A literatura considera que a visão envolve um conjunto de crenças a propósito de como as pessoas devem agir e interagir para atingir um estado futuro idealizado. A visão é considerada uma ideia geral e transcendente que representa os valores compartilhados do grupo, incluindo a expectativa de uma alta *performance* dos liderados, assim como a inspiração para que eles busquem o alcance da visão (STRANGE; MUMFORD, 2002).

O segundo comportamento identificado por Bryman (2007) aponta que os líderes universitários não somente estabelecem a visão, mas também preparam as suas organizações e os liderados, para o alcance dos objetivos comuns. Percebe-se que o segundo comportamento identificado está, na realidade, muito relacionado com a própria definição de liderança adotada neste trabalho, baseada em Heifetz (1998).

4.3.2 Ser bem considerado, confiável, íntegro e modelo de conduta e credibilidade, tratar a equipe com justiça e integridade

Bryman (2007) ressalta igualmente a importância de o líder ser bem considerado pelo grupo. Segundo o autor, as pesquisas sobre liderança universitária indicam a importância de um comportamento do líder, no sentido de preocupação com as pessoas envolvidas com a atividade universitária. Outro aspecto importante é acreditar na sua equipe e tratar seus liderados com justiça e equidade, pois ao tratá-los dessa maneira, o líder conquista a confiança de seus liderados. Como visto na seção 2.2, a compreensão mais atual do fenômeno do "seguir" (*followership*) entende que o liderado deve reconhecer o líder e identificar-se com ele (COLLINSON, 2006; BLIGH, 2011).

Bastante relacionado com os conceitos anteriores, além de os líderes manifestarem um tratamento honesto e íntegro com seus liderados, também é importante que os liderados percebam-no como uma pessoa confiável e íntegra (BRYMAN, 2007). Desse modo, ambos os itens podem, inclusive, ser considerados como partes de uma só concepção, visto que, se o líder tratar os seus liderados de forma justa e íntegra, estará implicitamente revelando-se para os seus liderados como uma pessoa confiável e íntegra.

Outro aspecto destacado por Bryman (2007) é que o líder universitário precisa ser um modelo de conduta para os seus liderados e, além disso, deve conquistar a confiança deles, sendo, portanto, alguém dotado de credibilidade. A credibilidade dos líderes deve ser tanto em razão do seu trabalho como acadêmicos, quanto da sua atuação como líderes. Bryman (2007) salienta, ainda, que uma das particularidades dos líderes universitários é que os liderados esperam reconhecê-los primeiro como um exemplo acadêmico, para depois admirá-los como líderes.

4.3.3 Dar espaço para participação em decisões importantes, encorajar a comunicação aberta, ser transparente quanto à direção trilhada e criar uma atmosfera positiva de trabalho

Bryman (2007) lembra que um dos aspectos mais essenciais para a liderança universitária é a oportunidade de participar das decisões importantes, assim como, de ter espaço para manifestar as suas opiniões. Percebe-se, assim, que a liderança universitária, muito embora envolva aspectos de liderança vertical, como a importância de que o líder estabeleça a visão da organização e forneça os meios para o alcance da visão, congrega, ao

mesmo tempo, aspectos de liderança horizontal, com a importância do corpo dos liderados não somente na busca pelo atingimento dos resultados definidos pelo líder, mas também, na própria definição dos objetivos e da forma como se buscará realizá-los.

Os resultados de Bryman (2007) indicam, igualmente, que os líderes universitários devem deixar seus liderados cientes dos rumos que estão sendo tomados, promovendo, nos liderados, assim, um senso de propriedade da visão. O referido autor destaca que a criação de uma atmosfera positiva de trabalho é bastante relevante, sendo entendida como a manutenção de um clima de colegialidade entre os pesquisadores.

4.3.4 Atuar em favor do atingimento dos objetivos acadêmicos e fornecer feeback de performance

Por essa característica, a literatura destaca que os líderes universitários efetivamente representam os seus grupos, perante as demais instâncias universitárias e também estabelecendo relações com instituições externas. Nessa direção, Bryman (2007) destaca que os resultados das pesquisas por ele revisadas indicam que os liderados valorizam líderes universitários que efetivamente manifestam a sua preocupação com as questões do grupo, representando esses interesses diante das demais instâncias superiores universitárias, e, igualmente, com instituições externas.

Bryman (2007) salienta ainda que os líderes universitários são bem considerados pela capacidade de fornecer *feedback* aos seus liderados. A literatura esclarece que o *feedback* é um eficaz instrumento de avaliação da pessoa, permitindo, assim, quando bem oferecido, o incremento dos níveis de autoconsciência acerca de quem é o liderado e sobre como é o seu desempenho na organização (ATWATER; WALDMAN, 1998). Bryman (2007) ressalta que o meio acadêmico é marcado pela disponibilidade para a avaliação dos resultados e para o recebimento de críticas fundadas, por causa, inclusive, da característica sobre como a produção científica é avaliada. Nesse sentido, os acadêmicos têm disponibilidade para o recebimento de *feedback*, desde que fundado em pressupostos teóricos e práticos que demonstram os resultados positivos ou negativos de uma determinada forma de agir.

4.3.5 Prover recursos para estimular o ensino e a pesquisa, e trabalhar pela boa reputação da unidade acadêmica e do grupo.

Os líderes universitários são valorizados por obter recursos de incentivo ao desenvolvimento de pesquisas dentro do órgão que eles representam (BRYMAN, 2007). Esse tipo de conduta pode parecer muito mais um aspecto da gestão, do que da liderança universitária, no entanto, como no ambiente acadêmico esse tipo de comprometimento do líder representa uma verdadeira dedicação à unidade acadêmica, acaba-se refletindo no fortalecimento das relações de liderança.

Outro aspecto bastante semelhante é o trabalho pela boa reputação da unidade acadêmica. Esse comportamento do líder reflete-se especialmente pela formação e pela atração de pesquisadores de considerável destaque em seus campos de estudo, fortalecendo-se, desse modo, a imagem da unidade acadêmica e da Universidade (BRYMAN, 2007).

4.3.6 Consolidação dos principais comportamentos do líder apresentados na literatura

Como visto nas seções anteriores, muitos dos treze comportamentos identificados por Bryman (2007) são bastante próximos entre si. Dessa forma, podem-se consolidar esses comportamentos em cinco grupos, tratando-se dos seguintes: (a) estabelecimento da visão e busca pelo seu atingimento; (b) imagem do líder perante os seus liderados e dos liderados para o líder; (c) comportamento do líder em direção aos seus liderados; (d) forma de participação dos liderados nas práticas de liderança; (e) dedicação e comprometimento do líder para o atingimento dos objetivos da unidade acadêmica.

Os cinco grupos de comportamentos apresentados congregam os treze comportamentos identificados por Bryman (2007) por categorias de afinidade. Desse modo, o primeiro critério abarca tanto os aspectos do estabelecimento da visão estratégica pelo líder, quanto a organização do departamento para, assim,

se estabelecer a direção. O critério da imagem do líder perante os liderados e dos liderados diante do líder envolve os aspectos do líder: ser bem considerado; ser confiável e íntegro; e também ser um modelo de conduta e credibilidade. O critério do comportamento do líder em direção aos liderados refere-se, por sua vez, ao tratamento da equipe acadêmica com justiça e integridade; à transparência; à criação de uma atmosfera de trabalho positiva; e também ao fornecimento de *feedback* de performance.

O critério da forma de participação dos liderados nas práticas de liderança diz respeito, particularmente, ao comportamento do líder ao dar espaço para que os liderados participem das decisões importantes, estimulando a comunicação aberta. Finalmente, o critério da dedicação e comprometimento do líder ao atingimento dos objetivos envolve os comportamentos de atuação em favor dos objetivos acadêmicos; provimento de recursos para o estímulo ao ensino e à pesquisa; e, ainda, o trabalho pela boa reputação da unidade acadêmica.

4.4 A literatura brasileira sobre liderança universitária

Ao pesquisar a literatura brasileira sobre liderança universitária, foi possível constatar que a escassez de trabalhos indicada pela literatura internacional também representa a realidade nacional das pesquisas a respeito do tema. As pesquisas nas bases de dados nacionais e internacionais retratam essa realidade do baixo número de pesquisas sobre o assunto. Percebeu-se que, enquanto a gestão universitária é um assunto bastante discutido na literatura, poucos desses trabalhos refletem estudos a propósito da liderança no contexto das Universidades.

Desenvolvida uma busca na base SciElo, a pesquisa para o descritor "liderança universitária" e as variações "liderança AND universidade"; "líder AND universidade"; "liderança AND ensino superior"; e, ainda, "líder AND ensino superior" não retornaram nenhum resultado. Por outro lado, a busca por "gestão universitária" retornou dez resultados, dos quais os trabalhos de Ésther (2011), Garcia e Carlotto (2013) e Kanan e Zanelli (2011b) podem ser considerados como pesquisas que envolvem não somente a gestão, mas também a liderança universitária.

Por sua vez, a busca na base de dados SPELL retornou o trabalho de Rizzatti, Pereira e Amaral (2012), para os descritores "liderança E universidade", tratando-se, na realidade, de um artigo que aborda a importância da liderança para a implantação do planejamento estratégico do Hospital Universitário, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). A busca pelo descritor "líder E universidade" retornou o mesmo artigo, assim como o trabalho de Pereira, Ceccato e Melo (2007), que é uma pesquisa sobre a influência do líder no processo de criatividade dos liderados, dentro de um contexto universitário. Os demais descritores apresentados no parágrafo anterior tiveram também respostas negativas nessa base de dados.

Constata-se que a liderança universitária é um tema que acaba sendo abordado em conjunto com as pesquisas sobre a gestão universitária, em uma tendência de adoção do entendimento de Mintzberg (2010), para quem a liderança é apenas um dos papéis desenvolvidos pelo líder (ver 2.1). Nesse sentido, Kanan e Zanelli (2011b) investigaram o trabalho dos docentes-gestores nas Universidades, arrolando a liderança como uma das habilidades exigidas para o exercício da gestão. Kanan e Zanelli (2011a), por seu turno, ao investigar as características de trabalho dos coordenadores de curso, concluíram pela importância do exercício da liderança.

O trabalho de Ésther (2011) investigou as competências gerenciais dos Reitores de Universidades Federais. Segundo essa pesquisa, muitos dos entrevistados destacaram diversas competências de liderança para a atuação como Reitores, citando a liderança educacional, a liderança acadêmica e ainda a liderança organizacional (ÉSTHER, 2011).

Garcia e Carlotto (2013) avaliaram o caso da criação e implantação da USP-Leste, novo *campus* da Universidade de São Paulo (USP), salientando a importância da liderança durante esse processo. Na mesma linha, o trabalho de Oliveira e Lima (2013) cita a liderança como uma das competências dos gestores universitários. Marra e Melo (2003), assim como Pacheco et al. (2013), e Santos e Bronnemann (2013) destacam a liderança no desempenho das funções acadêmicas nas Universidades públicas.

No que tange a teses e dissertações, foram encontrados trabalhos que abordam diretamente a temática da liderança universitária, tratando-se da dissertação de Cañizares (2001), da tese de Silva (2011) e, ainda, da publicação de Silva e Cunha (2014).

Cañizares (2001) estudou a atuação dos líderes formais na implementação da mudança organizacional na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), concluindo que o sucesso da atuação dos líderes formais depende da capacidade de criar boas relações de trabalho com os liderados, motivando-os para que estes passem pelo processo de mudança necessário.

A tese de Silva (2011) refere-se especificamente ao fenômeno da transição de líderes universitários formais que retornaram para a docência, desenvolvendo um estudo fenomenológico com Ex-reitores e Pró-reitores de Universidades vinculadas ao sistema da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). Por sua vez, o artigo de Silva e Cunha (2014) estuda a transição do professor para líder formal da Universidade, também por meio de um estudo fenomenológico.

Destaca-se que a contradição entre colegialismo e gerencialismo também é abordada pela literatura brasileira. Nesse sentido, Ésther (2011) esclarece que, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, orientado por uma lógica neoliberalista, as Universidades federais foram reformadas, para que tais instituições se tornassem organizações pautadas em uma gestão mais próxima das práticas da iniciativa privada. A partir do governo de Luis Inácio Lula da Silva, o caráter público das Universidades Federais foi reforçado, muito embora a cobrança por resultados tenha sido mantida.

Meyer Júnior e Meyer (2011) destacam que nas Universidades privadas, organizadas sob a forma de empresas, o conflito entre gerencialismo e colegialismo também se faz presente. Os autores concluem que a ausência de teorias próprias da liderança universitária tem motivado o tratamento da gestão das Universidades privadas de modo igual às demais espécies de empresas. Na concepção dos autores, isso representa o risco de se subutilizar recursos escassos e preciosos, sem atingir a eficácia desejada.

Percebe-se que a literatura brasileira sobre liderança universitária é bastante insipiente, tratando-se de uma temática ainda abordada atrelada à gestão universitária. Na próxima seção, serão discutidas as abordagens da liderança que orientam as pesquisas sobre liderança universitária.

5 ABORDAGENS DA LIDERANÇA UNIVERSITÁRIA

Diversas pesquisas acerca da liderança dentro de contextos universitários obtiveram a resposta de que liderar na academia é um processo de "pastoreio de gatos" (*herding cats*), no sentido da tentativa de se mobilizar um grupo de pessoas que não é facilmente conduzido por alguém (BROWN; MOSHAVI, 2002; BRYMAN; LILLEY, 2009).

Bryman e Lilley (2009) lembram que uma das razões pelas quais a liderança de professores universitários é chamada de "pastoreio de gatos" é porque os docentes em geral têm uma tendência de baixa lealdade com a Universidade. Isso porque a lealdade dos pesquisadores é manifesta, segundo os autores, na seguinte ordem decrescente, com: (1º) a sua própria disciplina; (2º) o seu campo de estudo; (3º) o seu trabalho de pesquisa; (4º) o seu próprio departamento, curso e Centro de Ensino; e (5º) a Universidade.

Desse modo, diferentemente das pesquisas sobre liderança em contextos empresariais, nos quais preponderam estruturas de liderança vertical, também chamada de liderança heroica, que reforça as características e qualidades pessoais do líder que fazem dele protagonista dos processos de liderança, nas pesquisas sobre liderança universitária, destaca-se o enfoque para formas horizontais de exercício da liderança, com especial destaque para a liderança distribuída.

Nesse sentido, a abordagem da liderança distribuída é aquela mais utilizada pelos pesquisadores da liderança universitária, como forma de se resolver as tensões entre colegialismo e gerencialismo, assim como, as dificuldades em se conduzir um grupo de pessoas que não espera ser diretamente influenciada por um líder. Mais recentemente, surgiram propostas que consideram que a liderança distribuída não é suficiente para explicar a liderança universitária, sendo necessário, desse modo, o estudo da liderança em configurações híbridas (BOLDEN; PETROV; GOSLING, 2008a, 2008b).

Sendo assim, na próxima seção, será apresentada a liderança distribuída, diferenciando-a da liderança compartilhada, assim como serão apresentados os resultados de pesquisas que apontam ser a liderança universitária composta por uma configuração híbrida.

5.1 Liderança distribuída e liderança compartilhada

As novas propostas de estudo da liderança indicam a necessidade de se considerar esse fenômeno, sem obrigatoriamente estar centrado na figura do líder (CREVANI; LINDGREN; PACKENDORFF, 2010). O estudo dos fenômenos da liderança trabalhada como coletividades de pessoas dirigidas para o alcance de objetivos comuns é representado especialmente por duas propostas, a liderança distribuída e a liderança compartilhada, que a seguir serão mais bem apresentadas.

Diversos autores igualam os conceitos de liderança compartilhada com a liderança distribuída, como, por exemplo, Crevani, Lindgren e Packendorff (2010). No entanto, Fitzsimons, James e Denyer (2011) indicam diferenças conceituais que demonstram que ambas as propostas não estudam exatamente o mesmo objeto, ainda que sejam formas de estudo da liderança sob uma perspectiva coletiva ou horizontal.

Fitzsimons, James e Denyer (2011) atribuem as origens da abordagem da liderança compartilhada aos estudos da liderança baseada em equipes, de onde surgiu o interesse do estudo da liderança em equipes autogeridas (*self-managed teams*). Desse modo, proposta da liderança compartilhada trabalha sob a perspectiva de equipes em que todos os participantes agem como líderes, compartilhando do processo decisório entre si, assim como das ações necessárias para o alcance dos objetivos perseguidos (PEARCE; MANZ; SIMS JUNIOR, 2008).

A liderança distribuída, por sua vez, tem suas origens nas pesquisas da liderança na área educacional. Para a liderança distribuída, a própria organização (a escola, Universidade, a empresa, etc.) é a unidade de análise, não a equipe. Assim, a liderança distribuída busca entender como as *práticas* de liderança emergem em um grupo (FITZSIMONS; JAMES; DENYER, 2011).

A liderança distribuída envolve dois aspectos: 1) *leader-plus*, que considera que o exercício da liderança nas organizações pode envolver múltiplas pessoas, tanto líderes formais, quanto líderes informais; 2) foco nas práticas da liderança, considerando-se assim as interações entre líderes e liderados, mediadas por uma determinada situação ou contexto (SPILLANE; ZUBERI, 2009).

Figura 2 – A liderança analisada com base nas práticas

Fonte: Spillane, Halverson e Diamond (2004, p. 11)

A Figura 2 representa a proposta da liderança distribuída, que considera que as interações entre líderes e liderados, em um determinado contexto, refletem as práticas de liderança da organização. Tanto o líder quanto o liderado estão na base da figura, em uma posição de igualdade, representando-se assim que tanto o líder influi no liderado, quanto este influi no líder. Acima de ambos, está a situação, que determina como a liderança deverá ser praticada (SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2004).

Conforme Gronn (2002, 2009), a liderança distribuída pode ser vista sob dois prismas: (a) o primeiro é a simples consideração do exercício da liderança dispersa entre algumas pessoas, muitas pessoas, ou até mesmo todos os membros da organização, chamada pelo autor de liderança distribuída como ação numérica; (b) outra concepção é uma visão mais holística do fenômeno, que considera que o todo que compõe a liderança distribuída é superior à soma das relações de liderança individualmente consideradas, trabalhando-se sob a perspectiva da ação orquestrada (*concertive action*).

Gronn (2002) destaca, ainda, que são características da liderança distribuída a interdependência, entendida como a dependência recíproca entre dois ou mais membros da organização entre si, assim como a coordenação, que é a forma como se trabalha com as dependências dos membros nas atividades desenvolvidas pelos grupos.

Percebe-se, assim, que liderança distribuída não é um sinônimo da liderança compartilhada, conforme considera parte da literatura. A liderança distribuída dirige seu foco de atenção às práticas da liderança que surgem nos grupos, a partir das interações entre líderes e liderados, dentro de um determinado contexto organizacional, enquanto a liderança compartilhada considera todos os membros da equipe como líderes que se autolideram, gerando um fenômeno de liderança do grupo.

5.2 Liderança híbrida

Uma nascente abordagem da liderança relacionada ao estudo das Universidades é a proposta da liderança híbrida, que tem por principal representante Gronn (2008, 2009, 2011). Essa proposta emerge tanto da maturidade do pensamento do referido autor, quanto de evidências empíricas.

Gronn (2009, 2011) considera que é mais adequado abordar a liderança como um fenômeno híbrido, do que distribuído, pois: (a) o termo híbrido é mais preciso na descrição da prática que inclui tanto os líderes individuais, quanto grupos atuando sobre formas de liderança coletiva; (b) a unidade de análise das práticas da liderança não deve ser mais a liderança distribuída, mas sim a configuração da liderança, que dentro de si poderá abarcar tanto aspectos de liderança vertical, quanto de liderança distribuída (horizontal).

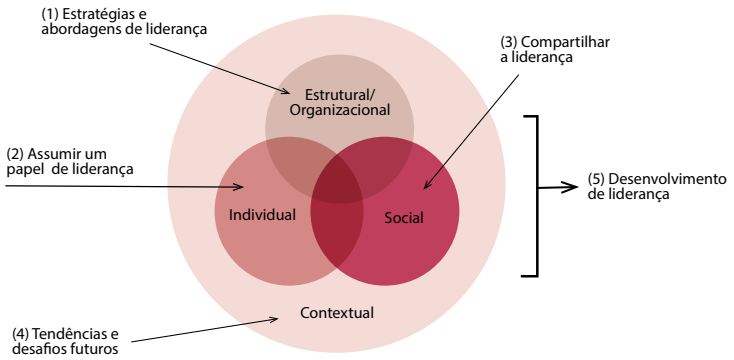
Estudos empíricos sobre liderança educacional reforçam essa proposta, destacando-se Coleman (2011), no contexto da educação básica, e Bolden, Petrov e Gosling (2008a, 2008b), e Collinson e Collinson (2009), na educação superior. Tais pesquisas concluem que as práticas de liderança não são nem totalmente individualizadas nos líderes singulares, nem totalmente distribuídas no grupo, havendo configurações distintas que congregam tanto a importância de um líder forte, como a influência de toda a equipe nos processos de liderança, em outras situações.

Collinson e Collinson (2009) propõem uma liderança mista (*blended leadership*), já que as supostas configurações de liderança supostamente incompatíveis e dicotômicas (liderança vertical versus horizontal) são vistas na realidade como inter-relacionadas e mutuamente necessárias. Gronn (2009) sugere a adoção da expressão liderança híbrida, como forma de se contrapor à visão de que a liderança abarca um determinado tipo, que corresponde às configurações de liderança em geral. A busca pela tipicidade produz a contradição: ou a liderança é individualizada ou é distribuída, enquanto, ao se afirmar que a liderança é híbrida, não se sabe de início o quanto a liderança será individualizada ou o quanto ela será distribuída. A próxima seção apresentará um modelo de liderança híbrida para as universidades.

5.3 Um modelo de liderança híbrida para as universidades

Bolden, Petrov e Gosling (2008a, 2008b) desenvolveram um estudo qualitativo com 152 líderes universitários da Grã-Bretanha. Os autores concluíram que a melhor forma de se trabalhar a liderança universitária é caracterizá-la como uma forma híbrida, sendo composta por cinco diferentes dimensões: pessoal; social; estrutural; contextual; e desenvolvimental, como é possível ver na Figura 3.

Figura 3 – As dimensões da liderança na educação superior



Fonte: Bolden, Petrov e Gosling (2008a, p. 6)

A dimensão pessoal refere-se às qualidades pessoais, à experiência e às preferências dos líderes, com destaque à necessidade de líderes dotados de credibilidade e abertura às opiniões das demais pessoas. Dentro da dimensão social, os pesquisadores identificaram a importância das redes sociais e das relações dentro da Universidade. Essas redes representam tanto um capital social da universidade, quanto uma forma de composição de uma identidade social do grupo (BOLDEN; PETROV; GOSLING, 2008a).

A terceira dimensão, referente à estrutura, inclui os sistemas organizacionais, processos e estruturas especialmente relacionados às finanças, relações humanas, tecnologia da informação, planejamento estratégico e também ao ambiente físico. A dimensão do contexto da liderança diz respeito tanto ao contexto externo à Universidade, que inclui os ambientes social, cultural e político, quanto ao contexto interno da instituição de ensino superior, que inclui dentro de si a cultura organizacional, a história e as prioridades da organização. Destaca-se que os conflitos entre a performance econômica e a função social das universidades fazem-se presentes dentro da dimensão do contexto (BOLDEN; PETROV; GOSLING, 2008a).

Finalmente, a quinta dimensão do modelo proposto por Bolden, Petrov e Gosling (2008a, 2008b) refere-se aos aspectos desenvolvimentais da liderança universitária. Segundo os resultados encontrados pelos autores, os entrevistados relataram a importância das suas experiências de desenvolvimento pessoal para tornarem-se verdadeiros líderes (desenvolvimento de líderes), tanto quanto a busca pela promoção do desenvolvimento de liderança nas Universidades e, ainda, do desenvolvimento da própria Universidade (desenvolvimento organizacional).

Apresentados os principais resultados da revisão da literatura sobre as abordagens que orientam as pesquisas na liderança universitária, a próxima seção traz os resultados obtidos por esta pesquisa.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida no intuito de revisar as publicações nacionais e estrangeiras sobre liderança universitária. Buscou-se, assim, analisar quais são os principais resultados obtidos até este momento, como forma de se poder contribuir, indicando as possibilidades de pesquisa futura no campo.

Constatou-se que tanto no Brasil, quanto no exterior, a liderança universitária é abordada como a solução à contradição entre o colegialismo e o gerencialismo nas IES, permitindo-se assim que as Universidades atuem de modo mais ágil e dinâmico, sem que isso implique necessariamente a transformação do seu modo de agir, para torná-lo similar, senão idêntico às práticas gerenciais das organizações privadas.

A literatura indica que a liderança universitária é exercida em diferentes funções, destacando-se as classificações de Middlehurst e Elton (1992), Middlehurst, Goreham e Woodfield (2009), e de Boer e Goedegebuure (2009), que demonstram que a liderança universitária possui distintas funções, a depender do nível de análise das instâncias universitárias.

Outra constatação desta pesquisa é que a literatura indica um grupo de comportamentos que traduzem a ação do líder universitário e também dos seus liderados. Com base nos treze comportamentos identificados por Bryman (2007), foram propostos cinco grupos de categorias que abarcam os principais comportamentos do líder e dos liderados: estabelecimento da visão e busca pelo seu atingimento; imagem do líder perante os seus liderados e dos liderados perante o líder; comportamento do líder em direção aos seus liderados; da forma de participação dos liderados nas práticas de liderança; e, ainda, dedicação e comprometimento do líder para o atingimento dos objetivos.

No tocante às pesquisas brasileiras sobre liderança universitária, constatou-se que o número de publicações é bastante reduzido, sendo a liderança comumente abordada como um dos aspectos ou papéis do gestor universitário, em uma concepção bastante aproximada da proposta de Mintzberg (2010). Os trabalhos que explicitamente estudaram a liderança universitária acabaram por se restringir à análise da influência da liderança nos processos criativos do grupo, em determinados processos de gestão, como a implementação do planejamento estratégico ou das mudanças, ou ainda, na análise da experiência de vida das pessoas que deixaram a docência para tornarem-se líderes, ou retornaram à docência após atuarem como líderes universitários.

Com relação às abordagens da liderança que orientam as pesquisas na área, com base na revisão, constatou-se que, diferentemente das pesquisas sobre liderança nas empresas, nas quais preponderam estudos de liderança

in universities. **Higher Education**, Dordrecht, Netherlands, v. 68, p. 711-732, 2014. Disponível em: <http://download.springer.com/>. Acesso em: 17 jan. 2015.

BLIGH, M. C. Followership and follower-centred approaches. In: BRYMAN et al. **The SAGE handbook of leadership**. London: Thousand Oaks; New Delhi: Singapore, 2011. p. 425-436.

BOER, H.; GOEDEGEBUURE, L. The changing nature of the academic deanship. **Leadership**, London, UK, v. 5, n. 3, p. 347-364, 2009. Disponível em: <http://lea.sagepub.com/content/5/3/347.full.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2015.

BOLDEN, R.; PETROV, G.; GOSLING, J. **Developing collective leadership in higher education**. London: Leadership Foundation for Higher Education, 2008a.

BOLDEN, R.; PETROV, G.; GOSLING, J. Tensions in higher education leadership: towards a multi-level model of leadership practice. **Higher Education Quarterly**, London, UK, v. 62, n. 4, p. 358-376, 2008b. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 17 jan. 2015.

BRADSHAW, P.; FREDETTE, C. Academic governance of universities: reflections of a senate chair on moving from theory to practice and back. **Journal of Management Inquiry**, London, UK, v. 18, n. 2, p. 123-133, 2009. Disponível em: <http://jmi.sagepub.com/content/18/2/123.full.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2015.

BROWN, F. W; MOSHAVI, D. Herding academic cats: faculty reactions to transformational and contingent reward leadership by department chairs. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Nebraska, v. 8, n. 3, p. 79-93, Winter 2002. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/>. Acesso em: 18 jan. 2015.

BRYMAN, A. Effective leadership in higher education: a literature review**. Studies in higher education**, London, UK, v. 32, n. 6, p. 693-710, 2007. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 17 jan. 2015.

BRYMAN, A.; LILLEY, S. Leadership researchers on leadership in higher education. **Leadership**, London, UK, v. 5, n. 3, p. 331-346, 2009. Disponível em: <http://www.scopus.com/>. Acesso em: 18 jan. 2015.

CAÑIZARES, J. C. L. **Análise da gestão do líder formal em relação à implementação da mudança organizacional**. Estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

COLEMAN, A. Towards a blended model of leadership for school-based collaborations. **Educational Management Administration & Leadership**, Nottingham, UK, v. 39, n. 3, p. 296-316, May 2011. Disponível em: <http://ema.sagepub.com/content/39/3/296.full.pdf >. Acesso em: 17 jan. 2015.

COLLINSON, D. Rethinking followership: a post-structuralist analysis of follower identities. **Leadership Quarterly**, Amsterdan, v. 17, n. 2, p. 179-189, 2006. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 18 jan. 2015.

COLLINSON, D.; COLLINSON, M. 'Blended leadership': employee perspectives on effective leadership in the UK further education sector. **Leadership**, London, UK, v. 5, n. 3, p. 365-380, 2009. Disponível em: <http://lea.sagepub.com/content/5/3/365.full.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2015.

CREVANI, L.; LINDGREN, M.; PACKENDORFF, J. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. **Scandinavian Journal of Management**, Örebro, Sweden, v. 26, n. 1, p. 77-86, 2010. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 28 jan. 2014.

DAVIES, J.; HIDES, M. T.; CASEY, S. Leadership in higher education. **Total Quality Management**, London, UK, v. 12, n. 7, p. 1025-1030, 2001. Disponível em: <http://www.tandfonline.com/>. Acesso em: 18 jan. 2015.

DEARLOVE, J. Collegiality, managerialism and leadership in English universities. **Tertiary Education and Management**, Dordrecht, Netherlands, v. 1, n. 2, p. 161-169, 1995. Disponível em: <http://www.tandfonline.com>. Acesso em: 17 jan. 2015.

ÉSTHER, A. B. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da

alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 648-667, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em: 17 jan. 2015.

FITZSIMONS, D.; JAMES, K. T.; DENYER, D. Alternative approaches for studying shared and distributed leadership. **International Journal of Management Reviews**, Liverpool, UK, v. 13, n. 3, p. 313-328, 2011. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/>. Acesso em: 13 nov. 2014.

GANGA, F.; NAVARRETE, E. Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organizació. **Revista gaceta laboral**, Venezuela, v. 19, n. 1, p. 52-77, 2013. Disponível em: <http://search.ebscohost.com>. Acesso em: 10 fev. 2014.

GARCIA, S. G.; CARLOTTO, M. C. Tensões e contradições do conceito de organização aplicado à universidade: o caso da criação da USP-Leste. **Avaliação**: revista da avaliação da educação superior, Sorocaba, v. 18, p. 657-684, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em: 17 jan. 2015.

GRONN, P. Distributed leadership as a unit of analysis. **Leadership Quarterly**, Amsterdan, v. 13, n. 4, p. 423-451, Aug 2002. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/>. Acesso em: 11 jun. 2014.

GRONN, P. The future of distributed leadership. **Journal of educational administration**, Brisbane, Australia, v. 46, n. 2, p. 141-158, 2008. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 17 jan. 2015.

GRONN, P. Leadership configurations. **Leadership**, London, UK, v. 5, n. 3, p. 381-394, Aug 2009. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 17 jan. 2015.

GRONN, P. Hybrid configurations of leadership. In: BRYMAN et al. **The SAGE handbook of leadership**. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore, 2011. p. 437-454.

HARTLEY, J.; BENINGTON, J. Political leadership. In: BRYMAN et al. **The SAGE handbook of leadership**. London; Thousand Oaks; New Delhi; Singapore, 2011. p. 203-214.

HEIFETZ, Ronald Abadian. **Leadership without easy answers**. Oxford: President and Fellows of Harvard College, 1998.

HOUSE, R. J. A. ADITYA, R. N. The social scientific study of leadership: quo vadis? **Journal of Management**, Örebro, Sweden, v. 23, n. 3, p. 409-473, 1997. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/content/23/3/409>. Acesso em: 11 fev. 2014.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. **REP – Revista Espaço Pedagógico**, Passo Fundo, v. 18, n. 1, p. 151-170, jan./jun. 2011a. Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/rep/article/viewFile/2072/1299>. Acesso em: 17 jan. 2015.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 23, p. 56-65, 2011b. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em: 17 jan. 2015.

LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança**: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo: Atlas, 1995. v. 1.

LEITHWOOD, K.; BEGLEY, P. T.; COUSINS, J. B. **Developing expert leadership for future schools**. London: The Falmer, 2005.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. Docente-gerente: o cotidiano de chefes de departamento e coordenadores em uma Universidade Federal. In: Encontro da ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais do XXVII EnANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2003/GRT/2003_GRT1135.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2015.

MEYER JÚNIOR, V.; MEYER, B. "Managerialism" na gestão universitária: dilema dos gestores de instituições privadas. In: Encontro da ANPAD, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais do XXXV EnANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO620.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2015.

MIDDLEHURST, R.; ELTON, L. Leadership and management in higher education. **Studies in Higher Education**, London, UK, v. 17, n. 3, p. 251-266, 1992. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/>. Acesso em: 18 jan. 2014.

MIDDLEHURST, R.; GOREHAM, H.; WOODFIELD, S. Why research leadership in higher education? Exploring contributions from the UK's Leadership Foundation for Higher Education. **Leadership**, London, UK, v. 5, n. 3, p. 311-329, 2009. Disponível em: <http://lea.sagepub.com/content/5/3/311.full.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2015.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership**: theory and practice. 3th ed. Thousand Oaks; London; New Dehli: Sage Publications, 2004.

OLIVEIRA, W. S.; LIMA, M. D. Competências e função gerencial: desvendando o gap (lacuna) de competências de gestores públicos no núcleo de educação de uma universidade federal brasileira. **Revista de gestão universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 3, p. 44-60, set. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319328457003>. Acesso em: 17 jan. 2015.

PACHECO, A. S. V. et al. Proposta de melhoria de desempenho nas funções administrativas em uma universidade federal. **Revista gestão universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 42-59, jan. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327518004>. Acesso em: 17 jan. 2015.

PEARCE, C. L.; MANZ, C. C.; SIMS JUNIOR, H. P. The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: implications for research and practice. **Leadership Quarterly**, Amsterdan, v. 19, n. 3, p. 353-359, 2008. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 13 nov. 2014.

PEREIRA, M. F.; CECCATO, C. M. T.; MELO, P. A. A influência do líder no processo de criatividade dos funcionários de Centros de Ensino de uma Universidade Pública Federal. **RAU Revista de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 5, n. 2, p. 127-148, maio/ago. 2007. Disponível em: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/21>. Acesso em: 17 jan. 2015.

RIZZATTI, G.; PEREIRA, M. F.; AMARAL, H. C. M. A influência da liderança na condução do processo de implementação do planejamento estratégico: estudo do caso no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 170-196, maio/ago. 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v11i2.1879>. Acesso em: 17 jan. 2015.

ROTHER, E. T. Editorial: revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, abr./jun. 2007. Disponível em: <www.redalyc.org/articulo.oa?id=307026613004>. Acesso em: 19 nov. 2014.

SANTOS, L.; BRONNEMANN, M. R. Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir das percepções de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 1-21, jan. 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327518002>. Acesso em: 17 jan. 2015.

SILVA, F. M. V. **A transição de líder para contribuidor individual**: a experiência vivida pelo ser gestor universitário. 2011. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95224>. Acesso em: 17 jan. 2015.

SILVA, F. M. V.; CUNHA, C. J. C. A. O relacionamento interpessoal: transições de professores universitários. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 19, n. 2, p. 62-85, 2014. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/2609>. Acesso em: 17 jan. 2015.

SPILLANE, J. P.; ZUBERI, A. Designing and piloting a leadership daily practice log: using logs to study the practice of leadership. **Educational Administration Quarterly**, Ohio, USA, v. 45, n. 3, p. 375-423, 2009. Disponível em: <http://www.scopus.com>. Acesso em: 16 jan. 2015.

STRANGE, J. M.; MUMFORD, M. D. The origins of vision. Charismatic versus ideological leadership. **Leadership Quarterly**, Amsterdan, v. 13, n. 4, p. 343-377, 2002. Disponível em: <http://www.scopus.com/>. Acesso em: 17 jan. 2015.

UHL-BIEN, M.; PILLAI, R. The romance of leadership and the social construction of followership. In: SHAMIR, R. et al. **Follower-centered perspectives on leadership**: a tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich: Information Age, 2007. p. 187-209.

WHITTEMORE, R. Combining evidence in nursing research: methods and implications. **Nursing Research**, New York, USA, v. 54, n. 1, p. 56-62, Jan./Feb. 2005. Disponível em: <www.scopus.com/>. Acesso em: 16 fev. 2015.

WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, Oxford, England, v. 52, n. 5, p. 546-553, Dec. 2005. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com>. Acesso em: 16 fev. 2015.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, Örebro, Sweden, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989. Disponível em: <http://search.ebscohost.com>. Acesso em: 15 fev. 2014.

ZALEZNIK, A.; KRETS DE VRIES, M. F. R. **O poder e a mente empresarial**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

DO PLANEJAMENTO À AVALIAÇÃO: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Anna Cecilia Amaral Petrassi - UDESC
Hans Michael van Bellen - UFSC
Luiz Alberton - UFSC

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de implementação da gestão estratégica, mais especificamente do ciclo de planejamento, em uma instituição de ensino superior. Trata-se de uma pesquisa descritiva quanto ao objetivo, e qualitativa quanto ao problema de pesquisa. Quanto aos procedimentos é um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Santa Catarina no período: 2008-2011, período no qual os autores participaram da implementação do planejamento na instituição. Os dados foram coletados em documentos gerados durante o processo de construção/implementação do plano, bem como por meio de pesquisa participante. A análise corrobora com o referencial teórico pesquisado no que tange as dificuldades enfrentadas no período de implementação da gestão estratégica e da sua importância. Com relação aos fatores facilitadores do processo sugere-se que sejam mais profundamente analisados à luz do referencial teórico.

Palavras chave: Planejamento; Gestão Estratégica; Instituição de Ensino Superior.

INTRODUÇÃO

O processo de construção de um plano estratégico não garante que as deliberações nele contidas serão postas em prática, e um plano não assegura um desempenho eficaz. Após a elaboração do plano, implementar as estratégias, administrar obstáculos e superar as resistências são alguns dos desafios que se apresentam. Para tal tarefa deve haver, na organização, um entendimento de que devem coexistir esforços de desenvolvimento que correspondem às ações estratégicas e esforços cotidianos das atividades comuns da organização.

A implementação demanda o desdobramento do planejamento estratégico em planos táticos e operacionais. O plano tático deve detalhar o conteúdo elaborado na formulação das estratégias. Os planos operacionais irão detalhar as ações propostas no plano tático.

Existe a tendência a um consenso sobre a dificuldade em se implementar os planos, e em consequência disto de se implementar uma gestão estratégica que percorra todos os ciclos: planejamento, execução, acompanhamento e avaliação. Diante deste contexto este artigo procura responder a seguinte questão: Como foi e quais as dificuldades encontradas durante o processo de implementação do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior? Este artigo busca compreender essas dificuldades através da análise do caso da Universidade Federal de Santa Catarina durante o período de 2008 a 2012, no qual esta envidou esforços para a implementação do planejamento estratégico no âmbito de toda a Universidade.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O OBJETO DO ESTUDO – A UNIVERSIDADE

As instituições de ensino superior são organizações complexas conhecidas por suas características especiais. Esta complexidade decorre de seus objetivos difusos e ambíguos, de sua tecnologia fragmentada, da presença de distintos grupos de interesse no seu interior, da sua função de atender às necessidades específicas de seus clientes, do profissionalismo do trabalho acadêmico e da vulnerabilidade aos fatores externos (Baldridge, 1983). Essa complexidade afeta a gestão das organizações educacionais e sua estrutura.

De acordo com Baldridge (1983) os objetivos difusos são uma das principais características das organizações universitárias. “Não apenas elas sempre tentam serem tudo para todas as pessoas como raramente possuem uma única missão.” (p.39). Os objetivos difusos citados podem ser bem ilustrados pela missão da Universidade analisada: “Produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.”.

A gestão das universidades costuma ser uma função negligenciada, considerada secundária e operacional. Além de não possuir um modelo próprio de gestão que atenda as especificidades de uma instituição de ensino superior, a prática amadora na gestão ocupada por pessoas sem preparo formal ou adequado para assumir funções gerenciais têm colocado a gestão universitária em uma posição muito vulnerável (MEYER, SERMANN e MANGOLIM, 2004).

Nos últimos anos uma das funções administrativas que vêm ganhando destaque é o planejamento estratégico e junto a ele a gestão estratégica. A despeito dos esforços envidados pelas instituições de ensino superior e das exigências do governo de um Plano de Desenvolvimento Institucional, a implementação do planejamento continua a ser um desafio.

GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO

A Gestão Estratégica é uma técnica que tem como base estruturante a Administração Estratégica e o Planejamento Estratégico, um de seus objetivos é o gerenciamento das mudanças organizacionais. Caracteriza-se pelo pensamento sistêmico, integração entre planejamento e controle, gestão da mudança, aprendizagem organizacional, e busca da eficiência e eficácia organizacional (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

O processo de planejamento está relacionado com teorias, procedimentos e técnicas de grupo que podem ser aplicados a qualquer organização social, que demanda um ou mais objetivos relacionados com seu futuro. Ao final do processo de planejamento se tem como resultado um plano que deve indicar a direção para as ações e facilitar sua operacionalização.

O governo federal tem reintroduzido as ferramentas de gestão tais como o processo de planejamento (ESTRADA e ALMEIDA, 2007). As instituições de ensino superior - IES, a exemplo de outras organizações sociais, também estão inseridas em um contexto de mudanças, muitas delas inesperadas ou imprevisíveis, desafiando seus gestores. Com intuito de enfrentar tais condições que surgem em um contexto dinâmico os gestores das IES estão usando de forma crescente o planejamento estratégico. O governo, por sua vez, tem também exigido das instituições de ensino superior a formulação de Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI como condição essencial para seu funcionamento (MEYER, 2004).

As etapas da Gestão Estratégicas, segundo Estrada e Almeida (2007) citam em seu artigo, podem ser descritas como Avaliação, Formulação de Estratégias, Implementação e Aprendizagem. Sendo a Avaliação uma etapa pré-operacional onde se consegue obter um diagnóstico da situação atual da organização. Na etapa de Formulação se delineia a Visão de futuro que a organização pretende alcançar; faz-se a análise ambiental (interna e externa); e são levantadas as Questões Estratégicas a serem resolvidas para o alcance da Visão tendo em mente a Missão da organização. (ESTRADA e ALMEIDA, 2007).

No período de implantação da Estratégia devem ser postas em prática as estratégias definidas anteriormente, eliminando a resistência interna, também a alocação dos recursos

deve favorecer o cumprimento efetivo dos objetivos. Nesta etapa, é fundamental o elo com a gestão financeira da instituição. Na fase de acompanhamento se executa o monitoramento e a avaliação das estratégias implantadas e se observa as transformações do ambiente. É a revisão crítica das metas e da eficácia organizacional (TAVARES, 2000).

Mintzberg (2004) manifesta que toda implementação fracassada significa um fracasso de formulação de estratégias, salienta que a tendência de quem está no topo da hierarquia é culpar a execução não feita ou a implementação não desenvolvida, porém ele diz que se há uma separação entre quem pensa e quem executa, a capacidade de executar deve ser considerada no processo de pensamento (MINTZBERG, 2004).

É importante estabelecer o Controle Estratégico, como etapa que deve monitorar e avaliar o processo de gestão estratégica (MEYER, 2004), no intuito de melhorá-lo (ALDAY, 2000).

Pode-se afirmar que o processo de Planejamento Estratégico se insere no processo de Gestão Estratégica como ferramenta útil e instrumento dinâmico de gerenciamento que contém a linha de atuação escolhida para que a organização alcance sua Visão e cumpra seus Objetivos. O produto do processo de Planejamento Estratégico é o Plano Estratégico, um documento que contém um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização no prazo estabelecido (ALDAY, 2000).

O planejamento pode ser descrito como um processo dinâmico e flexível, que incorpora no seu processo as mudanças do ambiente, deve, portanto, ter o seu produto, ou seja, seus planos, ajustados e adequados sempre que a realidade da organização se alterar de maneira profunda, ou que algo fora do comum acontecer que necessite de tratamento imediato. Durante a implementação acompanhamento e revisões periódicas são necessárias.

No Brasil, apesar de sua crescente adoção, ainda são poucas as práticas de monitoramento e avaliação sistemáticas a subsidiar a gestão. O uso de instrumentos de monitoramento e avaliação é muitas vezes percebido pelos gestores como fiscalização. Assim, tais práticas passam a ser atendidas quando obrigatórias, mas não são internalizadas e nem compreendidas como instrumento de gestão e de aprendizagem pelas instituições, sobretudo as públicas (GUBERMAN e KNOPP). A ausência de sistemas consistentes de acompanhamento e avaliação, assim como indicadores que permitam determinar a eficiência, a eficácia, o impacto e a sustentabilidade dos programas também podem ser considerados problemas enfrentados durante este processo.

A modernização da gestão pública, o aprimoramento de sua capacidade de reconhecer as demandas da sociedade e a entrega de serviços de qualidade é reconhecidamente premente. No entanto, a capacidade de acompanhar as ações que estão sendo empreendidas nesse sentido, avaliá-las e corrigi-las quando necessário passa pela capacidade de se medir o sucesso das ações. Nesse sentido Guberman e Knopp (2009), chamam a atenção para a

necessidade de mitigar os problemas estruturais da gestão pública, o que passa por uma transformação na cultura organizacional brasileira (GUBERMAN e KNOPP, 2009) e as instituições de ensino superior não são exceção.

O fato de que a implementação do planejamento por organizações, cujas estruturas caracterizam-se por vícios e deficiências que procuram combater, mostra um quadro onde o esforço de modernização atua em um sentido e a estrutura sobre a qual opera reage no outro, caracterizando a dicotomia deste processo (GUBERMAN e KNOPP, 2009).

O processo de gestão estratégica da IES, segundo Tavares (2000), preocupa-se desde a definição da estratégia, passando pela viabilidade da implantação até seu acompanhamento. Verifica-se que essas etapas não são estanques e, ao contrário, são interligadas e realimentadas pelas informações geradas no interior das organizações e pelas transformações do ambiente. “No contexto organizacional, a informação passa a ser a principal munição para a vantagem estratégica. Dependerá, contudo, de seu uso apropriado”, afirma Tavares (2000).

Alguns problemas na gestão das IES já delineados pelos autores da área são: (1) a ausência de modelos próprios de gestão, o que leva os gestores a importar do setor empresarial modelos de gestão sem considerar as características peculiares das organizações de educação; (2) a liderança, que se torna dificultosa mediante a característica dos trabalhos autônomos prestados por seus integrantes; (3) a estrutura e tomada de decisão, sendo um dos temas mais críticos nestas organizações por serem organizações pluralistas com grupos de interesses com objetivos distintos; (4) a desmotivação que pode ser ocasionada pelos problemas citados anteriormente; e, (5) a integração de objetivos e ações, pois os gestores têm dificuldades em desenvolver ações que busquem o melhor uso possível de recursos disponíveis e atingir os objetivos organizacionais pretendidos (QUEIROZ, QUEIROZ e HÉKIS, 2011).

A prática do planejamento e gestão estratégica revela a necessidade de se dedicar maior atenção à implementação dos planos. São identificados alguns elementos que requerem maior atenção dos gestores das IES e que representam obstáculos a serem superados no processo de implementação do plano estratégico nas IES. Estes fatores são: liderança, definição clara dos principais objetivos institucionais, identificação de indicadores de desempenho quantificáveis, integração entre planejamento e orçamento, e avaliação como instrumento de melhoria continua (MEYER, 2004).

A formulação de estratégias não produz ações por si próprias, ela é um conjunto de planos e intenções. As mudanças surgem a partir da implementação das estratégias, dos planos, passando-se da reflexão para a ação (QUEIROZ, QUEIROZ e HÉKIS, 2011).

No momento da implantação é importante considerar dois fatores decisivos para seu sucesso: a resistência interna e a conveniente alocação de recursos. O conhecimento da cultura organizacional permite identificar valores e crenças que influenciam o comportamento individual e coletivo dentro da organização e as relações de poder internas, dessa forma

possibilitando mitigar a resistência interna. A disponibilidade de recursos financeiros, materiais e humanos deve ser considerada para a implementação das estratégias. Por vezes uma estratégia pode ser considerada ótima para a organização, porém devem ser observados os recursos necessários para se implementar tal estratégia, ou corre-se o risco de ver uma "bem formulada estratégia" fracassar na sua implementação (QUEIROZ, QUEIROZ e HÉKIS, 2011).

As instituições de ensino superior possuem peculiaridades na sua gestão que precisam ser tratadas na implementação das estratégias. A complexidade da gestão universitária pode ser mais bem compreendida com a observação dos aspectos comumente destacados pelos autores, como, por exemplo, o alto grau de autonomia dos professores, a dependência de habilidades individuais, a falta de planejamento, a diversidade e a falta de clareza nos objetivos, a improvisação das ações (MAINARDES, MIRANDA e CORREIA, 2011).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar o objetivo do trabalho que foi de descrever a analisar o processo e as dificuldades na implementação da gestão estratégica numa instituição de ensino superior optou-se pelo estudo de caso. A perspectiva adotada foi a exploratória, partindo do referencial teórico objetivando aprofundar o conhecimento acerca desse processo em universidades. Neste sentido se caracteriza como uma abordagem indutiva, onde através do acúmulo de casos procura-se refinar o conhecimento do campo e com isso aperfeiçoar a teoria.

Por se tratar de estudo de caso a opção foi uma abordagem qualitativa e com perspectiva longitudinal, ou seja, a organização escolhida foi observada numa janela de tempo de aproximadamente quatro anos, compreendendo o momento anterior ao processo de construção de implementação de um plano estratégico até seu ciclo de avaliação.

A organização selecionada para o estudo foi a Universidade Federal de Santa Catarina. A escolha intencional é justificada pela tipicidade das transformações que ele teve nos últimos anos e pelo fato dos autores ter participado, em diferentes perspectivas deste processo ao longo do tempo. Nesse sentido a escolha também se justifica pela possibilidade de acesso profundo e detalhado a toda a documentação e estruturas no período da implementação. Essa janela do estudo compreende os anos de 2008 até 2012, que se configura como o espaço de uma gestão que assumiu a universidade em maio de 2008 até abril de 2012.

No processo de construção do estudo de caso foram seguidos três passos: na primeira etapa foram reunidos todos os dados sobre o caso, envolvendo o maior número de informações relacionadas com o caso. Além disso, nesta etapa foi elaborada a fundamentação teórica que alicerça o estudo. Visando compreender o campo de conhecimento na área de gestão estratégica e planejamento foi realizado uma pesquisa inicial com artigos que tratassem especialmente de estudos de casos relevantes.

A segunda etapa compreendeu a organização dos dados e informações coletados anteriormente. Os dados utilizados no trabalho foram do tipo secundário e compreendem uma série de documentos gerados pela instituição ao longo do período como Plano de Desenvolvimento Institucional, Planos de Gestão, Relatórios de Avaliação, dentre outros. Além disso, foram utilizadas todas as fontes (instruções, memorandos, documentação do processo, planilhas de controle e relatórios gerados ao longo de todo o processo) que pudessem subsidiar a observação e análise sistematizada do processo.

Também os autores estiveram envolvidos, em diferentes condições, em todas as dinâmicas de planejamento, avaliação e capacitação ocorridas ao longo do processo. Essa abordagem respeita a estratégia da observação participante, uma vez que os pesquisadores estavam localizados na secretaria de planejamento e finanças no período definido para a pesquisa.

Por último foi elaborada uma narrativa do estudo de caso, dividida em duas partes principais: a primeira que descreve todo o processo, histórico e seus elementos, ao longo do período selecionado e a segunda que analisa o processo a partir do referencial teórico adotado. Essas duas partes são apresentadas no próximo item do artigo

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

A experiência da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC na implantação de um modelo de gestão estratégica será descrita a seguir. Além disso, visando alcançar o objetivo do trabalho, essa experiência será analisada a partir do referencial teórico adotado procurando reconhecer melhor quais os elementos que contribuíram no processo, itens "facilitadores", e quais contingências dificultaram no processo de implementação, itens "dificultadores".

O presente item foi dividido em três partes principais: a primeira descreve o histórico do processo de implantação, destacando sinteticamente as principais contingências que levaram a instituição a conceber e implantar um modelo de gestão com foco no nível estratégico, cujo modelo é descrito na segunda parte. Por último é apresentada a análise do modelo e do processo de forma global, observando a sua implementação.

HISTÓRICO

No início de 2008, tomou posse uma nova gestão a frente da UFSC. Apesar de ser usual o processo de transição dos gestores em qualquer organização é sempre um momento delicado. A equipe que assumia naquele momento a administração da universidade foi eleita a partir de uma proposta de gestão apoiada pela maioria de sua comunidade: discentes, docentes e servidores técnico-administrativos em educação. Dentre os vários pontos que constituíam a plataforma proposta para a gestão no quadriênio 2008-2012 destacavam alguns pontos fortemente ligados à necessidade de avançar rumo à utilização de ferramentas de gestão que

levassem a universidade a um padrão de funcionamento mais eficiente. Uma das principais ideias era de utilizar o planejamento e a gestão para levar a UFSC a uma posição de destaque não apenas nas dimensões de ensino, pesquisa e extensão, mas também na sua administração.

Naquele momento todo o sistema das Instituições Federais de Ensino Superior passava por um processo de grandes grande mudanças, advindas principalmente pela adesão ao Reuni, Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, que tinha como principal objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior.

Foi nesse ambiente, de expansão do acesso no seu campus inicial, e também com a interiorização da universidade, com a criação de três novos campi, que assumiu a nova gestão. A modificação dos gestores dentro desse contexto de transformação foi marcada por uma série de dificuldades.

Frente às dificuldades encontradas, e para fazer com que as propostas da gestão fossem implementadas, a administração da universidade optou por montar um comitê assessor de planejamento, constituído por docentes e servidores ligado diretamente ao gabinete do reitor, visando auxiliar a gestão na elaboração do seu plano de ação.

A constituição de um comitê assessor de planejamento deu início a uma série de mudanças na estrutura da universidade, visando principalmente fortalecer aquelas unidades administrativas que não possuíam a capacidade interna para responder as demandas. Dentre as reformulações ocorridas ao longo de 2008 e 209 cabe destacar a criação da Secretaria de Planejamento e Finanças, já que a partir dela que foi desencadeada a implementação do processo de gestão estratégica na universidade.

De forma resumida a Secretaria de Planejamento e Finanças – SEPLAN, passou a contar com cinco departamentos: de Gestão Orçamentária, de Contabilidade e Finanças, de Informações Gerenciais, de Projetos e de Planejamento.

Tanto o Departamento de Planejamento quanto o Departamento de Projetos e Desenvolvimento foram constituídos inicialmente sem uma estrutura que fizesse frente ao conjunto de suas atribuições, mas de qualquer forma representava, naquele momento, um avanço na necessidade de coordenar o planejamento, a gestão e a construção de projetos que auxiliassem no desenvolvimento institucional. No primeiro momento o principal papel do Departamento de Planejamento foi de propor e coordenar o esforço de planejamento da universidade participando intensamente das reuniões do Comitê Assessor de Planejamento. O Comitê, ao longo de 2009, discutiu intensamente a necessidade de trabalhar o planejamento institucional de forma mais ampla, contemplando o ciclo do seu início até o seu fim, ou seja, do planejamento a avaliação. Nesta direção foram estabelecidos os elementos definidores do processo de planejamento na universidade e seu principal produto: o Plano de Ações e Metas. Voltado inicialmente para as unidades administrativas visava estabelecer para cada uma destas unidades um plano de ação específico vinculado a um conjunto de metas institucionais. A construção do Plano de cada uma das unidades administrativas foi sistematizada em um

plano único para a instituição. Esse plano geral de ações e metas foi consolidado ainda no ano de 2009 onde além das metas pactuadas em um seminário de planejamento foi elencado um conjunto de grandes temas não ligados apenas à estrutura administrativa, mas que se referiam a problemas específicos que perpassavam quase toda a organização.

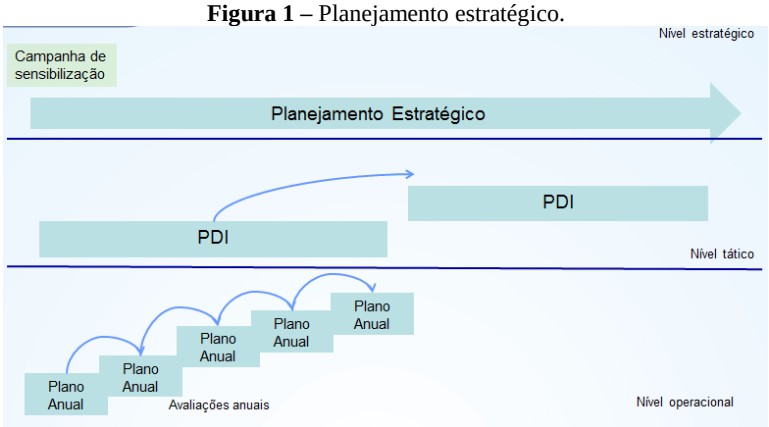
Um dos grandes temas identificados foi a necessidade de construir um novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) até o final de 2009 uma vez que o primeiro plano, aprovado em 2004, tinha estabelecido um prazo de cinco anos para a consecução das suas ações.

Na construção do seu PDI a Universidade se defrontou com a necessidade de definir seu modelo e escopo de planejamento. Foi a partir disso que o Departamento de Planejamento, juntamente com o Comitê Assessor de Planejamento e com o Departamento de Projetos e Desenvolvimento, e com apoio da SEPLAN iniciou a construção de um modelo de gestão estratégica integrada, contemplando planejamento, execução, monitoramento e avaliação. O modelo contemplava as perspectivas de curto e médio prazo e foi definido a partir da aprovação do PDI da Universidade em dezembro de 2009 por seu Conselho Universitário.

MODELO

A atividade de gestão considerada no processo de planejamento da UFSC leva em conta as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. De outra forma, pode-se dizer que a gestão considera a elaboração e a execução de programações e planos e os avalia ao final de um período.

Figura 1 – Planejamento estratégico.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Na gestão da universidade, durante a preparação para a execução de suas tarefas dois tipos de planejamento podem ser destacados. Primeiro, a programação do uso da capacidade instalada para a realização das tarefas rotineiras de ensino, pesquisa, extensão e

administração. Isto resulta na programação e elaboração do orçamento de atividades da operação, na execução, acompanhamento e avaliação das atividades da operação. Segundo, a especificação das mudanças, melhorias, ampliações, novas atividades e novos espaços em função do crescimento populacional, mudanças tecnológicas, mudanças comportamentais e a própria mudança de estágio de evolução da sociedade exigem adaptações e evolução da Universidade na perspectiva reativa e proativa, como geradora de conhecimento e de desenvolvimento. Resultando assim no planejamento e orçamento para execução, acompanhamento e avaliação dos planos. Interessa aqui justamente esse processo de planejamento associado ao desenvolvimento.

O modelo de planejamento escolhido para a UFSC foi o participativo, por ser um instrumento de mobilização e envolver as unidades da Universidade na definição do plano da instituição, possibilitando interação e sinergia. O processo de planejamento coordenado tomou a iniciativa de perguntar às unidades integrantes da Universidade suas propostas e necessidades para a consecução de seus objetivos, alinhados às diretrizes e metas descritas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC.

O planejamento participativo da UFSC teve como objetivo a elaboração de um plano participativo constituído por três níveis de detalhamento:

- **Plano estratégico –** É um plano elaborado de forma participativa usando um modelo que toma por base os elementos seguintes: Missão, Visão, Princípios, Análise Ambiental, Questões Estratégicas e Ações Emergenciais.
- **Plano tático –** O plano tático toma por base o plano estratégico e o detalhamento das ações estratégicas na forma de projetos.
- **Plano operacional –** O plano operacional é, essencialmente, um plano tático com ajustes nos cronogramas físicos e financeiros em função dos recursos liberados, fluxo de caixa e compromissos das partes envolvidas com as ações priorizadas. O resultado desta etapa de detalhamento do plano é um conjunto de projetos correspondentes às ações a serem executadas em função da disponibilização de todos os recursos necessários à sua execução.

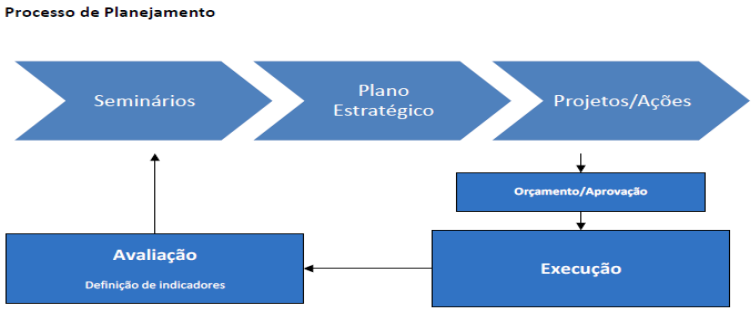
O processo de planejamento da UFSC foi orientado em sua elaboração para que partisse do topo administrativo da Universidade para suas bases e, depois, da base para o topo. No processo descendente decompõe-se o plano estratégico inicial da Universidade nos planos estratégicos das unidades e, depois, nos planos estratégicos das subunidades. Depois de elaborados todos estes planos, eles são detalhados nas subunidades e compostos em planos táticos das subunidades, das unidades e da Universidade.

No **Processo de Planejamento,** a equipe do Departamento de Planejamento realizou os *seminários de planejamento,* processo pelo qual cada unidade universitária e administrativa contou com apoio de pessoal capacitado para auxiliar e coordenar a formulação do planejamento estratégico da unidade. Durante os *seminários* a equipe participante foi

estimulada a avaliar os pontos fortes e fracos de sua unidade, bem como suas ameaças e oportunidades, considerando como ambiente externo aquele onde ela não exerce poder e interno onde ela exerce. O **Processo de Planejamento** resultou no Plano estratégico da Unidade, neste além das análises já referidas conta com a identificação das Questões estratégicas. A partir destas foram derivadas **Ações/Projetos** que foram trabalhados para o cumprimento satisfatório de seus objetivos. Cada unidade participante elaborou seus projetos, que foram entregues ao Departamento de Planejamento, agrupados por afinidade e sistematizados pela equipe do planejamento através de um sistema de gerenciamento de projetos (GP-Web) para que fossem adequadamente acompanhados pelos seus gestores e por toda a comunidade, valorizando a transparência na gestão.

Após a aprovação das **Ações/Projetos** as mesmas deveriam ser executadas, e ao término de sua execução, avaliadas de acordo com os resultados esperados e indicadores definidos em cada projeto. Os resultados das avaliações serviriam como base para o próximo ciclo de planejamento da Universidade.

Figura 2 – Planejamento como processo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise criteriosa da experiência da UFSC na implementação de seu modelo de Gestão Estratégica aponta para elementos que influenciaram sua operacionalização. Visando evidenciar o conjunto destes elementos a partir de agora serão apresentados os principias resultados desta análise. Os atributos serão divididos em dois grupos principais: elementos que obstaculizaram e elementos que facilitaram o processo.

Os principais elementos que dificultaram o processo podem ser agrupados nos seguintes termos: Liderança, Autoridade, Capacitação, Sistemas, Descontinuidade Administrativa, Integração do Ciclo de Gestão, Orientação pela Demanda Interna, e Processo de Avaliação. Esses itens são apresentados e discutidos a seguir.

Liderança – o referencial teórico pesquisado aponta para o papel fundamental da liderança na maximização das chances de sucesso da implementação do planejamento

estratégico. A experiência vivida pela UFSC corrobora a base teórica. A decisão da implementação da gestão estratégica foi oriunda da administração central, preocupada em efetivamente responder as demandas da sua comunidade através da utilização progressiva de técnicas modernas de gestão. Entretanto a administração central, envolvida com um número de demandas muito grandes, particularmente derivadas do processo de expansão acelerada e da necessidade crescente de infraestrutura, não foi capaz de exercer em sua totalidade a liderança na condução deste importante processo. Sem um espaço destinado para a discussão do planejamento e de sua implementação efetiva, os esforços nesta direção muitas vezes não se concretizam. Talvez essa dificuldade se relacione a outro elemento identificado no processo, o do exercício de autoridade neste tipo de instituição, caracterizada por decisões colegiadas e estrutura administrativa matricial.

Autoridade – autoridade refere-se ao exercício de dominação, da forma racional legal weberiano, que é uma das características da organização burocrática moderna. Muito embora a administração pública seja uma referência teórica singular desse tipo de dominação, a análise do processo evidencia uma lacuna no exercício de autoridade na instituição. Universidades se caracterizam por se constituírem estruturalmente na forma matricial, com decisões que se dão normalmente de forma colegiada. Tal fato por si só não é impeditivo para o exercício da autoridade uma vez que tomada a decisão compete às estruturas o seu cumprimento no que diz respeito ao conjunto de suas atribuições. Entretanto o processo de implementação demonstrou uma grande dificuldade para que as decisões tomadas pelos diferentes órgãos colegiados fossem efetivamente seguidas para a boa condução do processo.

Capacitação – quando se trata de trabalhar num novo modelo é fundamental que todos os envolvidos no processo tenham uma compreensão adequada do que significam cada um dos termos e elementos deste processo. Isso significa que cada colaborador de cada unidade deve compreender como o Plano Estratégico da Instituição se relaciona com seu trabalho específico. Esta necessidade apontada na literatura foi encontrada na experiência empírica. A ausência de uma capacitação que atingisse grande parte da comunidade universitária constitui-se numa grande barreira na condução do processo. A ausência de uma estrutura adequada que pudesse suprir a necessidade de capacitação para os principais gestores envolvidos num curto espaço de tempo foi um dificultador, porém também foi geradora de soluções inovadoras de capacitação que serão apresentadas e discutidas posteriormente neste artigo.

Sistemas apropriados – o grande número de projetos gerado em uma instituição desse porte faz com que seja necessário um sistema informatizado adequado. Experiências de sucesso na implementação da gestão estratégica demonstram que a utilização de sistemas, não necessariamente complexos, facilita na gestão do processo e oferece maior governança. A UFSC iniciou seu processo adotando um sistema aberto (dotProject), substituído por outro também aberto (GP-Web) porém com recursos mais adequados no nível estratégico.

Entretanto nenhuma das escolhas, até a fase final, conseguiu entrar em operação no formato desejado. Muito embora hoje o sistema esteja operacionalmente funcionando na Universidade, ainda existe uma série de modificações que poderiam ser feitas e que levariam a uma utilização mais efetiva do mesmo. Destaca-se também a necessidade de que o sistema possa ser integrado com outros sistemas, inclusive do Governo Federal. Estes elementos, aliados à questão anterior, da capacitação, transformou a fragilidade do sistema em obstáculo no processo.

Descontinuidade administrativa – mudanças que ocorrem nos cargos administrativos, em cada substituição da gestão, são normais em organizações que elegem seus dirigentes. Quando se tratam de organizações em que o quadro administrativo permanente é deficitário e que poucos servidores detém conhecimento acerca das rotinas das estruturas esse fato pode ser bastante prejudicial para o processo de planejamento. Por outro lado, o processo de escolha dos dirigentes dessas instituições leva muitas vezes a escolha dos gestores para o campo da influência de aspectos de caráter político em detrimento de técnicos na escolha dos colaboradores e da estrutura de gestão. Esta limitação mostra a necessidade de adoção de ferramentas que reduzam a influência política. Neste sentido, a proposta elaborada foi a adoção de um calendário administrativo, em que a gestão possa ser orientada não pelo calendário político, mas sim pelas suas necessidades específicas.

Integração de todas as etapas do processo – A gestão estratégica procura integrar todos os elementos do ciclo de gestão, do planejamento a avaliação passando pela execução e monitoramento. Entretanto a experiência vivida pela universidade demonstrou que a gestão estratégica ainda não é percebida pela maioria das pessoas como um único processo. Percebe-se uma visão segmentada de cada etapa, descolada das outras.

Orientação pelas demandas internas – a Gestão Estratégica é concebida como uma ferramenta de gestão que trabalha todas as suas etapas voltada para a consecução dos objetivos organizacionais eleitos. A partir disso cada unidade executaria seus planos além do conjunto de suas atribuições rotineiras, dando sua colaboração para a consecução dos objetivos. Entretanto a experiência vivenciada pela UFSC mostra que ainda predomina o foco nas necessidades internas de cada unidade. Predomina, também, a visão de curto prazo, das demandas emergenciais, em detrimento da perspectiva estratégica de longo prazo. Apesar de se apontar para a falta de planejamento como principal causador de problemas na própria rotina das atividades operacionais, observa-se a incapacidade das estruturas de dedicar parte de seu tempo para de fato melhorar a gestão.

Processos Avaliativos – o comportamento refratário aos sistemas de avaliação ainda é dominante, apesar de as universidades estarem se adaptando a necessidade de serem avaliadas pelos órgãos externos. A gestão estratégica efetivada em sua concepção ampla necessita da internalização dos processos avaliativos.

Apesar do grande número de elementos que dificultaram a implementação da estão estratégica na universidade foram observados também um grande número de fatores catalisadores da mudança para esse novo modelo de gestão. Os que mais se destacaram são: Ambientes Virtuais para Aprendizagem com formação de Comunidades de práticas; incorporação do processo através da repetição de seus ciclos; ambiente externo propício para a utilização de novas ferramentas de gestão e a mudança do perfil do servidor nas universidades federais.

A utilização de **Ambiente Virtual de Ensino** se mostrou como ferramenta facilitadora na resolução dos problemas gerados pela falta de capacitação. O principal problema enfrentado era capacitar um grande número de servidores em um pequeno espaço de tempo. Essa dificuldade levou a organização a utilizar a ferramenta que já utilizava nas atividades de ensino no processo de capacitação. Apesar de estar em estágio inicial a experiência da utilização de espaços virtuais de ensino e aprendizagem se mostra promissora, multiplica as possibilidades de capacitação e o faz em um ambiente que permite a interação dos participantes fomentando a formação de comunidades de prática.

Outro fator positivo do processo de implementação da gestão estratégica se refere a **repetição dos processos** ao longo dos ciclos do modelo. Mesmo não estando totalmente implantado se percebe uma compreensão maior dos servidores na medida em que os ciclos se repetem dentro do estabelecido pela organização. É possível estimar, trabalhando numa perspectiva de curva de aprendizado, que essas repetições permitirão que o sistema tenha a inércia necessária para se estabelecer como processo contínuo e menos sujeito a pressões políticas.

O **ambiente externo** tem sido gerador de pressões para que as universidades adotem mecanismos de gestão mais racionais e eficientes. O marco regulatório do setor cada vez mais vincula plano e metas pactuadas, como o Plano Nacional da Educação e o Plano de Desenvolvimento Institucional. Na medida em que diferentes órgãos, de controle ou não, submetem a instituição a uma série de medidas para melhoria de gestão, aquelas que estiverem com modelos e sistemas mais apropriados, voltados para eficácia necessária para os entes da administração pública, serão recompensadas pelo seu esforço nessa direção.

Outra mudança relevante que vem ocorrendo nas instituições federais de ensino superior é a **transformação rápida do perfil de seus servidores**. Depois de um longo período sem reposição as universidades vêm recebendo um número bastante significativo de novos servidores. Esses apresentam o potencial para trabalharem em um ambiente de mudanças com mais facilidade. Esse aspecto vem facilitando a experiência da implementação da gestão estratégica, pois as pessoas são capazes de perceber as mudanças como oportunidades. Os servidores mais antigos vêm o planejamento com mais restrições, uma vez que já passaram por processos que não tiveram continuidade. Essa aparente vantagem em

relação à receptividade dos novos servidores ao processo se configura também como risco, pois a não continuidade do mesmo pode minar o entusiasmo dos novos servidores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou, através de um estudo de caso, analisar o processo de implementação de gestão estratégica numa instituição federal de ensino superior a luz das referências teóricas desse campo. A organização escolhida foi a Universidade Federal de Santa Catarina, e para isso foi utilizada uma abordagem qualitativa, numa perspectiva longitudinal que abrangeu quatro anos, com análise de dados secundários e observação participante. Os resultados encontrados convergem para o referencial teórico adotado, particularmente no que se refere aos aspectos de contexto que dificultam a implementação estratégica como liderança, capacitação do pessoal, ciclos descontínuos de gestão. Já no que diz respeito aos aspectos que facilitaram ou que podem auxiliar nesta implementação os atributos encontrados ainda não foram suficientemente explorados na base teórica, mas apontam para diversas possibilidades para melhorar as probabilidades de sucesso dessa experiência. Isso é bastante importante quando se discute gestão e planejamento, na perspectiva estratégica, dentro do setor público. As mudanças atuais demandam cada vez mais dos agentes públicos uma capacidade de responder a sociedade de uma forma eficaz e efetiva e sem uma gestão mais racional dos seus recursos a administração pública não será capaz de superar esse desafio.

Espera-se com os resultados deste trabalho poder contribuir no processo de melhoria e divulgação para as demais instituições de ensino superior, sejam elas públicas ou privadas. Em instituições que são normatizadas por conselhos, colegiados, câmaras e conduzidas por gestores eleitos pela comunidade universitária é fundamental contar com uma estrutura de gestão mais técnica e profissional. Com isso, apoiada na sua gestão, através da realização de seus sucessivos ciclos, com seus planos, sua execução, monitoramento e avaliação, será possível fazer com que essas organizações respondam de forma cada vez mais efetiva as necessidades da sociedade no que são suas competências centrais: o ensino, a pesquisa e a extensão.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE v.3 n.2**, Curitiba, mai/ago 2000. p.9-16.

ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. D. A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica:Do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional. **Revista de Ciências da Administração v.9 n.19**, 2007. p.147-178.

GUBERMAN, G.; KNOPP, G. **MODERNIZANDO A MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO:** O QUE A EXPERIÊNCIA DO PNAGE NOS ENSINA. II CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. [S.l.]: [s.n.]. 2009. p. Painel 52.

GUBERMAN, G.; KNOPP, G. Monitorando & Avaliando Objetivos e Metas em Modernização da Gestão: o que é praticado avalia? Disponivel em: <rj.gov.br>. Acesso em: Outubro 2011.

MAINARDES, E. W.; MIRANDA, C. S.; CORREIA, C. H. A GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO MULTICASO. **CONTEXTUS - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 9, n. 1, p. 19-31, jan/jul 2011.

MEYER, V. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: VIABILIDADE NAS IES. **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2004.

MEYER, V.; SERMANN, L.; MANGOLIM, L. Planejamento e gestão estratégica: viabilidade nas IES, 2004. Disponivel em: <https://repositorio.ufsc.br/>. Acesso em: 2013.

MINTZBERG, H. **Ascenção e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

QUEIROZ, F. C. B. P.; QUEIROZ, J. V.; HÉKIS, H. R. GESTÃO ESTRATÉGICA E FINANCEIRA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO. **IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, Florianópolis, v. 3, n. 1, p. 98-117, julho 2011.

TAVARES, M. C. **Planejamento estrategico:** a opcao entre sucesso e fracasso empresarial. são paulo: harbra, 1991.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

ANEXOS II

LATTES DOS CONSULTORES

-MARCIA MARIA GARÇON

-EVANDRO LUIZ LOPES

-OTÁVIO BANDEIRA DE LAMÔMICA FREIRE

-MARIANE CARVALHO PINHO

-LUCAS DOS REIS CARVALHO

-KEILA COSTA

Marcia Maria Garçon

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/6825308800097248

Última atualização do currículo em 15/12/2015

Doutoranda e Mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. Pós- graduada em Gestão de Comunicação e Marketing pela ECA-USP. Bacharel em Comunicação Social - especialização em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp-1993). Atualmente é pesquisadora do Centro de Estudos em Avaliação e Mensuração de Comunicação e Marketing da Escola de Comunicações e Artes - USP (CEACOM), consultora de empresas e Professora universitária nos cursos de graduação e pós-graduação em Comunicação, Marketing e Administração de Empresas. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Marcia Maria Garçon

Nome em citações bibliográficas

GARÇON, Márcia

Endereço

Endereço Profissional

Centro de Estudos de Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing, Escola de Comunicações e Artes - USP.
Av Prof. Lucio Martins Rodrigues, 443, bloco b, sala 06
Cidade Universitária
05506-900 - Sao Paulo, SP - Brasil
Telefone: (011) 30914315
Ramal: 219
URL da Homepage: www.eca.usp.br/ceacom

Formação acadêmica/titulação

2012

Doutorado em andamento em Ciências da Comunicação.
Escola de Comunicações e Artes - USP, ECA USP, Brasil.
Título: Autenticidade na comunicação organizacial: definindo conceito, medindo seus impactos.,
Orientador: Mitsuru Higuchi Yanaze.
Grande área: Ciências Humanas
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação.

2008 - 2010

Mestrado em Ciências da Comunicação (Conceito CAPES 5).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Título: A Responsabilidade Corporativa como sistema simbólico: o sentido construído e compartilhado pela comunicação institucional.,Ano de Obtenção: 2010.
Orientador: Mitsuru Higuchi Yanaze.
Palavras-chave: Relações Públicas; Comunicação Organizacional; Responsabilidade Social; Comunicação Integrada; Gestão da Comunicação.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação.
Setores de atividade: Indústrias de Transformação; Educação.

2005 - 2006

Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação. (Carga Horária: 390h).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.
Título: O Planejamento de Marketing e a estratégia da marca na diferenciação de commodities: o caso Nelore Natural.
Orientador: Prof. Dr. Mitsuru Higuchi Yanaze.

1990 - 1993

Graduação em Comunicação Social - especialização Jornalismo.
Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, UNESP, Brasil.
Título: Suplemento Infantil: um projeto de sociedade.
Orientador: Dra. Lúcia Helena Ferraz Sant´Agostino.

Formação Complementar

2004

Filosofia à Maneira Clássica.
Associação Nova Acrópole, NOVA ACRÓPOLE, Brasil.

2012 - 2012

Novo Pensamento Estratégico em Comunicação. (Carga horária: 40h).
Escola de Comunicações e Artes - USP, ECA USP, Brasil.

2008 - 2008

Cartografias culturales de la sensibilidad y la te. (Carga horária: 20h).
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

2006 - 2006

Extensão universitária em Liderança e Gestão de Equipes. (Carga horária: 6h).
Universidade São Judas Tadeu, USJT, Brasil.

1995 - 1995

Assessoria de Imprensa. (Carga horária: 24h).
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial - São Paulo/SP, SENAC, Brasil.

Atuação Profissional

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, FMU, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - Atual

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor

Outras informações

Disciplinas ministradas no curso de Tecnologia em Marketing e Propaganda: Comportamento do Consumidor; Administração Estratégica de Marcas; Gestão de Negócios; Teoria das Organizações

Faculdade Diadema, FAD, Brasil.

Vínculo institucional

2008 - 2008

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor Pós-Graduação, Carga horária: 30

Outras informações

Professor da disciplina Atratividade e Prospecção de Negócios e Mercados no curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Empreendedorismo e Marketing de Negócios.

Universidade Ibirapuera, UNIB, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2009

Vínculo: Professor, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 10

Outras informações

Disciplinas ministradas: Gestão de Produtos; Análise de Mercados; Marketing de Serviços, Auditoria de Marketing e Técnicas de Influência no Ponto de Venda

Atividades

8/2007 - Atual

Ensino, Propaganda e Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Comunicação Empresarial
Análise de Mercados
Auditoria de Marketing
Gestão de Produtos
Marketing de Serviços
Técnicas de Influência no Ponto de Vendas

Faculdade Independente Butantã, FIB, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2007

Vínculo: Professor Visitante, Enquadramento Funcional: Professor convidado, Carga horária: 4

Atividades

02/2007 - 7/2007

Ensino, Administração de Empresas, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Técnicas de Negociação e Consultoria

Acerplan Assessoria e Consultoria Educacional, ACERPLAN, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - 2013

Vínculo: Consultora, Enquadramento Funcional: parceria, Carga horária: 12

Outras informações

Palestrante no segmento de gestão de instituições de ensino; consultoria em marketing e comunicação para instituições de ensino.

Mitsuru H. Yanaze Associados, MHY, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2013

Vínculo: Consultor Associado, Enquadramento Funcional: associado, Carga horária: 5

Atividades

02/2007 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, MHY, .

Cargo ou função
consultor associado.

Meira Fernandes Assessoria e Consultoria, MEIRA FERNANDES, Brasil.

Vínculo institucional

2005 - 2007

Vínculo: Profissional, Enquadramento Funcional: Gerente de Marketing, Regime: Dedicação exclusiva.

Outras informações

Empresa de assessoria e consultoria contábil e financeira, especializada em instituições privadas de ensino.

Atividades

09/2005 - 01/2007

Direção e administração, Meira Fernandes Assessoria e Consultoria, .

Cargo ou função
gerenciamento da comunicação externa e interna ? ações mercadológicas, institucionais e internet. Negociação com agências e fornecedores..

Publique Assessoria e Publicidade, PUBLIQUE, Brasil.

Vínculo institucional

2001 - 2005

Vínculo: Profissional, Enquadramento Funcional: Gerente Geral, Regime: Dedicação exclusiva.

Outras informações

Agência Publique, pioneira e única do país especializada e com atuação 100% no agronegócio brasileiro.

Atividades

03/2001 - 06/2005

Direção e administração, Publique Assessoria e Publicidade, .

Cargo ou função
acompanhamento dos projetos de publicidade, assessoria de imprensa, internet, eventos e banco de imagens para clientes do agronegócio; administração da agência e de pessoal; treinamentos e avaliações de pessoal; gestão dos processos..

Revista MundoCoop, MUNDOCOOP, Brasil.

Vínculo institucional

2006 - 2008

Vínculo: Editora, Enquadramento Funcional: Profissional Contratado

Outras informações

Criação de pautas, reportagens e editorial para revista especializada no ramo Cooperativismo.

Atividades

01/2006 - Atual

Direção e administração, Revista MundoCoop, .

Cargo ou função
Editora: criação de pauta, redação e entrevistas, fechamento da revista especializada em cooperativismo..

Linhas de pesquisa

1.

Análise do Retorno de Investimento em Comunicação.

Objetivo: Pesquisa desenvolvida nas 70 maiores empresas do Brasil, de diferentes áreas de atuação. Dentre outros objetivos, a pesquisa pretende entender como se constitui formalmente o processo comunicacional das organizações em seus respectivos setores de atuação, englobando os campos da comunicação interna e externa, mercadológica, institucional e administrativa..
Palavras-chave: Retorno em Comunicação.

2.

Análise e Desenvolvimento de um modelo de valor de marcas

Objetivo: Concepção de um modelo que avalie o valor das marcas aliando os valores socio-ambientais, mercadológicos e financeiros das organizações..
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas
Palavras-chave: Avaliação e Mensuração; Gestão da Comunicação; Marketing; Relações Públicas; Responsabilidade Social; Retorno em Comunicação.

Projetos de pesquisa

2006 - 2009

Avaliação e Mensuração da Comunicação : 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: Concluído; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado acadêmico: (2) / Doutorado: (2) .

Integrantes: Marcia Maria Garçon - Integrante / Kleber Markus - Integrante / Arlindo Ornelas Figueira Neto - Integrante / Otavio Bandeira De Lamonica Freire - Integrante / Eduardo Augusto da Silva - Integrante / Mitsuru Higuchi Yanaze - Coordenador / Naia Caroline Hamasaki - Integrante.
Financiador(es): BASF - Matriz São Paulo - Auxílio financeiro / Construtora Norberto Odebrecht - Matriz - Auxílio financeiro / Natura - Auxílio financeiro / Tetrapak - Auxílio financeiro / Petróleo Brasileiro - Rio de Janeiro - Matriz - Auxílio financeiro.

Membro de corpo editorial

2005 - 2008

Periódico: Revista MundoCoop

Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Relações Públicas e Propaganda/Especialidade: Comunicação Integrada.

3.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas/Especialidade: Planejamento Estratégico de Marketing.

4.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Jornalismo e Editoração/Especialidade: Jornalismo Especializado (Comunitário, Rural, Empresarial, Científico).

5.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Comunicação / Subárea: Jornalismo e Editoração/Especialidade: Organização Editorial de Jornais.

Idiomas

Inglês

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Produções

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica

1.

GARÇON, Márcia; YANAZE, Mitsuru H. . Comunicação como Estratégia: um estudo exploratório de Belo Monte. ESFERAS - Revista Interprogramas de Pós-graduação em Comunicação do Centro Oeste, v. 03, p. 59-69, 2014.

2.

GARÇON, Márcia; YANAZE, M. H. . A Disputa pelo sentido: o jogo de poder na Comunicação Organizacional. Em Questão, v. 19, p. 310-329, 2013.

Capítulos de livros publicados

1.

GARÇON, Márcia. A Autenticidade no contexto organizacional. In: Marques, Angela Cristina Salgueiro; Oliveira, Ivone de Lourdes. (Org.). Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas. 1ed.Belo Horizonte: FAFICH - UFMG, 2015, v. , p. 123-134.

2.

GARÇON, Márcia. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade nas organizações. In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida. (Org.). Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade. 1ed.Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015, v. 1, p. 235-248.

3.

YANAZE, M. H. ; **GARÇON, Márcia** . Plataformas de gestão para uma comunicação estratégica. In: Daniel Galindo; Martin Kuhn. (Org.). Comunicação com o mercado : evidências humanas e tecnológicas. 01ed.Engenheiro Coelho: UNASPRESS, 2014, v. , p. 91-106.

4.

GARÇON, Márcia. Marketing Educacional. In: Garçon, Márcia; Junior, Marino Menossi; Cunha, Tatiana Almeida. (Org.). Gestão Educacional: Marketing, Pessoas e Finanças. Os Pilares para uma gestão de sucesso.. 01ed.: , 2012, v. 01, p. 99-138.

5.

YANAZE, M. H. ; FREIRE, Otávio ; Diego Senise ; **GARÇON, Márcia** ; HAMASAKI, N.C. ; SILVA, E.A. . Pesquisa sobre avaliação dos processos de investimentos em comunicação. Retorno de Investimentos em Comunicação: Avaliação e Mensuração. 01ed.São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, v. 01, p. 373-418.

Textos em jornais de notícias/revistas

1.

GARÇON, Márcia. Administrar com Marketing faz a diferença. Revista Aprendizagem: a revista da prática pedagógica, Nacional, p. 32 - 33, 01 maio 2012.

2.

GARÇON, Márcia. Por uma comunicação estratégica e integrada. Paint Horse Magazine, Brasil, p. 12 - 12, 05 maio 2009.

3.

GARÇON, Márcia. Mais atenção ao açougue. Revista Super Varejo, Seção Ponto de Vista, p. 14 - 14, 01 mar. 2007.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

GARÇON, Márcia. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade no contexto das organizações privadas.. In: VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade, 2014, Londrina. Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo: Abrapcorp, 2014. p. 865-876.

2.

GARÇON, Márcia. Influências Da Imagem E Reputação Na Atitude De Clientes E Acionistas No Caso Trabalho Escravo Zara No Brasil. In: IV Pró-Pesq PP- Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2013, São Paulo. GARÇON, Márcia. Influências Da Imagem E Reputação na Atitude de Clientes e Acionistas no caso trabalho escravo Zara no Brasil. Clotilde Perez e Eneus Trindade (Orgs). Por uma Publicidade Livre Sempre - IV Pró-Pesq PP. SP: InMod/ABP2/ PPGCOM/ECA/USP 2013. São Paulo: INMOD; ABP2; PPGCOM--ECA-USP, 2013. p. 1679-1693.

3.

GARÇON, Márcia; FREIRE, Otávio ; YANAZE, Mitsuru H. . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job annouuncements between Latin America and Europe.. In: 4th European Communiction Conference - ECREA 2012, 2012, Istambul. 4th European Communication Conference, 2012, 2012.

4.

GARÇON, Márcia. Adimensão comunicativa na gestão de projetos sociais. In: I Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana, 2011, São Paulo. Confibercom 2011-Sistemas de comunicação em tempos de diversidade cultural, 2011.

5.

GARÇON, Márcia. A CONSTRUÇÃO SIMBÓLICA DO PROJETO SOCIAL CORPORATIVO E SEU IMPACTO NA IMAGEM DA ORGANIZAÇÃO. 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; ABP2; FAPESP, 2010. v. 01. p. 832-841.

6.

GARÇON, Márcia. A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO SISTEMA SIMBÓLICO: o significado construído e compartilhado pela comunicação empresarial. In: Jornada Acadêmica PPGCOM - USP, 2008, São Paulo. Anais Eletrônicos, 2008.

Apresentações de Trabalho

1.

GARÇON, Márcia. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade no contexto das organizações privadas.. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

GARÇON, Márcia. A Autenticidade no contexto organizacional. 2014. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

3.

GARÇON, Márcia. INFLUÊNCIAS DA IMAGEM E REPUTAÇÃO NA ATITUDE DE CLIENTES E ACIONISTAS NO CASO TRABALHO ESCRAVO ZARA NO BRASIL. 2013. (Apresentação de Trabalho/Seminário).

4.

GARÇON, Márcia; FREIRE, Otávio ; YANAZE, Mitsuru H. . Organisation´s demand on Public Relations and Communications and the role of PR/Communication Manager: a comparative study on job announcements abetween Latin America and Europe. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

GARÇON, Márcia. Autenticidade e Reputação: existe uma relação comunicacional nas mídias sociais?. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

6.

GARÇON, Márcia. Adimensão comunicativa na gestão de projetos sociais. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

7.

GARÇON, Márcia. A RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA COMO SISTEMA SIMBÓLICO: o significado construído e compartilhado pela comunicação empresarial. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

8.

GARÇON, Márcia. ?A comunicação organizacional como sistema simbólico: o sentido construído e compartilhado pela responsabilidade social corporativa?. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

Produção técnica

Entrevistas, mesas redondas, programas e comentários na mídia

1.

YANAZE, Mitsuru H. ; **GARÇON, Márcia** . Programa Masters. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

Demais tipos de produção técnica

1.

YANAZE, M. H. ; FREIRE, Otávio ; **GARÇON, Márcia** ; HAMASAKI, N.C. ; SILVA, E.A. ; MARKUS, D. K. ; CARRILHO, KLEBER . Avaliação e Mensuração em Comunicação e Marketing. 2010. (Relatório de pesquisa).

Bancas

Participação em bancas de trabalhos de conclusão

Monografias de cursos de aperfeiçoamento/especialização

1.

FREIRE, M. O. F. B. L.; GALINDO, D.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Fabiana Alves Costa. O Branding e as Relações Públicas: um esudo de caso sobre a Johnson & Johnson Indústria e Comércio de Produtos para Saúde Ltda. 2014. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Estratégica Comunicação Organizacional e RP) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

2.

YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; YANAZE, Mitsuru H.; **GARCON, Márcia**. Participação em banca de Ana Paula Gosling e outros. Análise e Planejamento Estratégico de Comunicação e

Marketing do Instituto Avon. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

3.

YANAZE, Mitsuru H.; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Adriano Augusto Rodrigues Gamboa e outros. Planejamento Estratégico de Marketing - Estudo de Caso: o Rei da Linguiça. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

4.

BRAGA, Débora Cordeiro; **GARÇON, Márcia**; MELO, A. J. S.. Participação em banca de Denise Oliveira e Laila Dezen. Fornecedores de eventos corporativos: o caso dos pontos de encontro da Empresa Elevadores Atlas Schindler S/A. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria) - Universidade de São Paulo.

5.

BRAGA, Débora Cordeiro; **GARÇON, Márcia**; MELO, A. J. S.. Participação em banca de Ana Carolina Oliveira e Suzana Monteiro. A realidade do mercado nacional no setor de viagens corporativas. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria) - Universidade de São Paulo.

6.

WIDMER, G. M.; CHIACHIRI, Roberto; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Verônica Cibele Linhares Lima e Vanessa Moraes. Fidelização de clientes na rede Blue Tree Hotel. 2008. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão Mercadológica em Turismo e Hotelaria) - Universidade de São Paulo.

7.

FARIAS, D. L. A.; MARKUS, D. K.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Raul Campos Barros Lopes. A Perspectiva Interna da Comunicação Integrada. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

8.

FREIRE, M. O. F. B. L.; MARKUS, D. K.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Caccia, Adelaide; Gormezano, Carolina;Teles,Carolina et alli. O Merchandising da Elma Chips nas grandes redes varejistas nacionais. 2007. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em Gestão de Marketing e Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

Trabalhos de conclusão de curso de graduação

1.

FERRARI, M. A.; LOPES, V. S. C.; **GARÇON, Márcia**. Participação em banca de Carolina Iamamoto dos Santos.Diversidade Cultural: um obstáculo ou uma fonte de inspiração? Uma sondagem sobre o comportamento de empresas estrangeiras no Brasil. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

2.

FERRARI, M. A.; **GARÇON, Márcia**; TERRA, C. F.. Participação em banca de Camilla Paes Ramalho.A força e desafios das marcas na sociedade contemporânea. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Escola de Comunicações e Artes - USP.

3.

SOUZA, J. G. J. D.; **GARÇON, Márcia**; CARLUTI, N.. Participação em banca de Maria Valéria Machado Pugliesi.Atendimento à Fiscalização Municipal do ISSQN no Unibanco S/A. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade Independente Butantã.

4.

SOUZA, J. G. J. D.; **GARÇON, Márcia**; CARLUTI, N.. Participação em banca de Humberto Luis Bispo da Silva.Customer Service e o Atendimento ao Cliente: Conquistar e Manter Clientes. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) - Faculdade Independente Butantã.

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. O paradoxo entre o politicamente correto e o discurso da diversidade no contexto das organizações privadas.. 2014. (Congresso).

2.

II Seminário Internacional de Comunicação Organizacional.A Autenticidade no contexto organizacional. 2014. (Seminário).

3.

IV Pró-pesq pp _ ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM PUBLICIDADE E PROPAGANDA.Influências da imagem e reputação na atitude de clientes e acionistas no caso. 2013. (Encontro).

4.

ECREA 4th European Communication Conference. Organisation´s demand on Public Relations and Communication and the role of PR/Communication Manager:a comparative study on job announcements between Latin America and Europe. 2012. (Congresso).

5.

Fondements et orientations de la pensée écologique contemporaine II: écologie& crise. Sorbonne.. 2012. (Seminário).

6.

Confibercom - I Congresso Mundial de Comunicação Ibero-Americana. A dimensão comunicativa na gestão de projetos sociais. 2011. (Congresso).

7.

I Pró-Pesq PP - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda. A Construção Simbólica do Projeto Social Corporativo e seu Impacto na Imagem da Organização. 2010. (Congresso).

8.

Ciclo de Estudos Comunicação, Análise do Discruso e Atividade Linguageira. 2010. (Outra).

9.

I Jornada Acadêmica PPGCOM - USP.?A comunicação organizacional como sistema simbólico: o sentido construído e compartilhado pela responsabilidade social corporativa?. 2008. (Encontro).

10.

Novas Sensibilidades: entre urbanias e cidadanias, com Dr. Jesús Martín-Barbero. 2008. (Outra).

11.

Conversa com Jornalistas. 2007. (Encontro).

12.

Técnicas de Teatro Aplicadas à Comunicação. 2007. (Outra).

13.

Os Aspectos Relativos a Sistemas de Transmissão e Distribuição de Energia Elétrica. 2000. (Seminário).

14.

Comunicação, Identidade e Integração da América Latina. 1992. (Simpósio).

15.

Oficina Cinema Einsenstein e a Montagem Revolucionária. 1991. (Oficina).

Orientações

Orientações e supervisões concluídas

Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Daiane Zauner. Estratégias utilizadas na retenção de talentos: um estudo de caso da empresa Google Inc.. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

2.

Ana Paula de Souza. A formação profissional de secretariado e o comportamento da geração Y. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

3.

Elza Pires de Carvalho da silva. O mercado de trabalho para o profissional de secretariado executivo com mais de 40 anos. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

4.

Daniela Santos Pereira. Trabalho remoto: uma realidade para o profissional de secretariado. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

5.

Ana Claudia Martins da Silva. Oportunidades de trabalho para o profissional de secretariado executivo. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

6.

Paula Viana Barros. Meio ambiente, Sustentabilidade e Secretariado: a importância do conceito sustentável para a formação de profissionais de Secretariado. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

7.

Beatriz Caetano dos Santos. O profissional de secretariado executivo incorportadono processo de governança corporativa. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

8.

Gabriel Matos Alencar. A inclusão de profissionais com deficiência visual na empresa Goodyear do Brasil Produtos de borracha Ltda. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

9.

Camila Passáglia Rojas. O atendimento ao cliente que busca os serviços de assistência técnica para relógios suíços. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

10.

Erika Oliveira Pereira. As mídias sociais como nova estratégia para pequenas empresas. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

11.

Letícia Bueno da Silva. Etiqueta nos negócios: como evitar gafes em um mundo globalizado. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

12.

Aline dos Santos Valêncio. Eventos como Estratégia de Negócios. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

13.

Renata Garcete Lopes. A Mulher Líder. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

14.

Maysa Teixeira. ACESSIBILIDADE E INSERÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO MERCADO DE TRABALHO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

15.

Bruna Pereira Eyng. ATENDIMENTO AO CLIENTE PORTADOR DE DEFICIÊNCIA FÍSICA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA DAS MAIORES EMPRESAS DO BRASIL DE VENDA DE APARELHO AUDITIVO.. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

16.

Alice Cristina Góes de Castro. A Formação do Profissional de Secretariado Executivo Após a Conclusão da Graduação. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

17.

Cinthia Bernardo Felipe dos Santos. A VISÃO EMPREENDEDORA NA PROFISSÃO DE SECRETARIADO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

18.

Rafaela Andrade Bergamin. O ETHOS DA SECRETÁRIA SEGUNDO O CINEMA HOLLYWOODIANO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

19.

Débora Ferreira da Silva. A INOVAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO EM UMA INSTITUIÇÃO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

20.

Gisele Aparecida da Silva. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL APLICADA EM UMA EMPRESA ADMINISTRADORA DE BENEFÍCIOS. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

21.

Aline Charlotte Nicolett. RELAÇÃO DOS PROCESSOS DE TRABALHO COM A ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO EM UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

22.

Deyse Noronha da Silva. AS VANTAGENS E DESVANTAGENS, BENEFÍCIOS E DESAFIOS DO PROCESSO ELETRÔNICO NOS ESCRITÓRIOS DE ADVOCACIA. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

23.

Camila Segundo de Souza. A REUNIÃO CORPORATIVA COMO INSTRUMENTO TÁTICO NO NEGÓCIO DAS EMPRESAS. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

24.

Gleicimara Silva Santos. TECNOLOGIA E AS NOVAS TENDÊNCIAS PROFISSIONAIS: O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EM QUESTÃO. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

25.

Sheila Cristiane Martins. Planejamento Estratégico. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

26.

Ana Carolina Zilman. O MAIOR DESAFIO DE GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR DE SÃO PAULO NA REGIÃO DO BUTANTÃ. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

27.

Andressa Cristina de Oliveira Tavares. FLUXOS INFORMACIONAIS: A IMPORTÂNCIA DO ARQUIVO NO ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA.. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

28.

Fabiana Damasceno Pinheiro. As Estratégias de Relações interinstitucionais da Fundação Nestlé:Estudo de Caso: Um Comparativo entre Brasil e America Latina. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

29.

Janaína Rodrigues de Souza. A INTERAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO COM OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

30.

Kate Monteiro. A IMAGEM DA PROFISSÃO DE SECRETARIADO EXECUTIVO ENTRE OS PROFISSIONAIS DA ÁREA. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

31.

Leide Dayanna Gomes da Silva. PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: ESTUDO COMPARADO BRASIL ? ARGENTINA. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

32.

Luiza do Valle Borges. RELACIONAMENTO INTERPESSOAL: A SECRETÁRIA DO SÉCULO XXI. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

33.

Nicolie dos Santos Nappo. REDUÇÃO DE CUSTOS EM VIAGENS CORPORATIVAS. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

34.

Rachel Ferreira Fernandes. UM ESTUDO COMPARATIVO USANDO O MARKETING PESSOAL. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

35.

Ana Paula Rodrigues Nascimento. GESTAO DA CARREIRA DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO DO SÉCULO XXI: UMA QUESTÃO DE RH. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

36.

Amanda Gonçalves de Oliveira. ESTEREÓTIPO E O SEU IMPACTO NO COTIDIANO DA SECRETÁRIA EXECUTIVA. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilíngue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

37.

Yohana Walicek Gambarini. Diferenças na formação de graduados, técnicos e tecnólogos de Secretariado e sua atuação profissional.. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

38.

Fabíola Estevam. A atuação do profissional de secretariado nas pequenas empresas. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

39.

Fernanda Cerqueira Araujo. A importância da arquivística na otimização das tarefas secretariais em empresas multinacionais. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

40.

Luana Aragão. A comunicação Empresarial e o Executivo. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

41.

Micheli Regina dos Santos de Alcântara Herculano. ESTUDO COMPARATIVO DOS JOBS ANNOUNCEMENTS DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DOS SETORES PÚBLICOS E PRIVADOS. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

42.

Tereza M.F.H. Carneiro. Ética Profissional Empresarial. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Secretariado Executivo Trilingue) - Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Orientador: Marcia Maria Garçon.

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 16:32:26

Baixar Currículo | Imprimir Currículo

Evandro Luiz Lopes

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/0631574435962669

Última atualização do currículo em 31/01/2016

Possui Doutorado em Administração (Marketing) pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (2010) e Mestrado em Administração (Marketing) pelo mesma instituição (2007). Atualmente é professor de Marketing do PPGA - Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho e professor de Métodos Quantitativos do MPA-GSS - Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Sistemas da Saúde na mesma universidade. Atua também como 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. Coordena projeto de pesquisa financiado pelo CNPq além de atuar como parecerista para renomados periódicos acadêmicos. Seus interesses de pesquisa estão concentrados no processo de decisão de compras e na avaliação de marcas no contexto do comportamento do consumidor. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Evandro Luiz Lopes

Nome em citações bibliográficas

LOPES, E. L.;Lopes, Evandro Luiz;LOPES, E.L.

Endereço

Endereço Profissional

Universidade Nove de Julho, Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA.
Av. Francisco Matarazzo, 612
Água Branca
05001972 - São Paulo, SP - Brasil
Telefone: (11) 36659342
URL da Homepage: www.uninove.br

Formação acadêmica/titulação

2008 - 2010

Doutorado em Administração (Conceito CAPES 5).
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.
Título: ?Não te conheço bem, mas já gostei de você!? O efeito da marca na negligência da omissão nos diferentes níveis de necessidade cognitiva, Ano de obtenção: 2010.
Orientador: Prof. Dr. Dirceu da Silva.
Bolsista do(a): Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.
Palavras-chave: Comportamento do Consumidor; Processos de Decisão de Compra; Necessidade Cognitiva; Negligência da Omissão.
Setores de atividade: Comércio varejista.

2006 - 2007

Mestrado em Administração (Conceito CAPES 5).
Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.
Título: Avaliação do impacto da qualidade de serviços na lealdade dos consumidores de materiais para construção civil: aplicação dos modelos SERVQUAL e RSQ em homecenters paulistanos,Ano de Obtenção: 2007.
Orientador: Profa. Dra. Jouliana Jordan Nohara.
Palavras-chave: Qualidade de serviços; Comportamento do Consumidor; SERVQUAL; RSQ.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas
Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas Varejistas.

Pós-doutorado

2014

Pós-Doutorado.
Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG, Brasil.
Grande área: Ciências Sociais Aplicadas

Grande Área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração.

Atuação Profissional

Universidade Nove de Julho, UNINOVE, Brasil.

Vínculo institucional

2013 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Professor titular

Outras informações

MPA - Gestão em Sistemas de Saúde.

Vínculo institucional

2013 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Líder do PPGA no programa Escola da Ciência

Vínculo institucional

2012 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Líder da Linha de Pesquisa IV - Marketing

Vínculo institucional

2011 - Atual

Vínculo: Celetista formal, Enquadramento Funcional: Professor titular

Outras informações

Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA

Vínculo institucional

2008 - 2010

Vínculo: Livre, Enquadramento Funcional: Aluno-pesquisador, Carga horária: 16

Atividades

03/2013 - Atual

Ensino, MPA - Gestão de Sistemas da Saúde, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas
GSOB04 - Métodos e Técnicas de Pesquisa Quantitativa

01/2013 - Atual

Pesquisa e desenvolvimento , MPGA - GSS - Gestão em Sistemas da Saúde, .

Linhas de pesquisa
Gestão de Processos Administrativos em Saúde

01/2011 - Atual

Ensino, Mestrado e Doutorado em Administração de Empresas, Nível: Pós-Graduação

Disciplinas ministradas
ADOBD01 - Fronteiras de Conhecimento em Marketing
ADEL13 - Comportamento do Consumidor
ADEL21 - Estratégia de Marketing na Cadeia Varejista
ADEL17 - Avaliação de Marcas no Contexto do Comportamento do Consumidor

03/2008 - Atual

Pesquisa e desenvolvimento , Programa de Mestrado e Doutorado em Administração - PMDA, .

Linhas de pesquisa
Marketing

Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, Brasil.

Vínculo institucional

2014 - Atual

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Professor Adjunto I

Outras informações

Aprovado em concurso público regulamentado pelo Edital nº 958/2013, tendo sua nomeação publicada no D.O.U. n. 110 de 11/06/2014 e posse realizada em 24/06/2014.

Atividades

06/2014 - Atual

Ensino, Administração, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Administração de Marketing
Comportamento do Consumidor e do Comprador Organizacional
Pesquisa de Marketing

03/2014 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, Campus Osasco, .

Cargo ou função
Participação na comissão para formulação do APCN - Doutorado e Mestrado Acadêmico em Administração.

Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, Brasil.

Vínculo institucional

2015 - Atual

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Líder de Tema

Outras informações

Lider do tema 08 - Gestão do Varejo e de Canais de Marketing para o biênio 2015-2016. O tema abrange os estudos direcionados para o desenvolvimento teórico e empírico de aspectos relacionados ao varejo, seu gerenciamento, evolução e teoria, além de aspectos sobre localização, estudos sobre tipologia de lojas e merchandising. Inclui estudos relacionados aos produtos e serviços varejistas, às cadeias de suprimento e aos canais de marketing que servem aos varejistas, o relacionamento entre varejistas e os membros da cadeia de suprimento, além da gestão de canais de marketing.

Universidade Metodista de Piracicaba, UNIMEP, Brasil.

Vínculo institucional

2012 - 2015

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: outra atividade técnico-científica

Outras informações

Participação no GPME - Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia.

Faculdades Integradas de Guarulhos, FIG, Brasil.

Vínculo institucional

2010 - 2011

Vínculo: Professor vistante, Enquadramento Funcional: Professor Mestre, Carga horária: 4

Atividades

06/2010 - 01/2011

Ensino, MBA em Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Marketing de Relacionamento
Marketing Eletrônico e Digital

Universidade Corporativa ANAMACO, ANAMACO, Brasil.

Vínculo institucional

2010 - 2011

Vínculo: Professor vistante, Enquadramento Funcional: Professor Mestre, Carga horária: 4

Atividades

03/2010 - 01/2011

Ensino, MBA em Gestão Estratégica de Lojas, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Gestão Estratégica de CRM

Uniesp - Unidade Brooklin, UNIESP, Brasil.

Vínculo institucional

2008 - 2009

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor Mestre, Carga horária: 6

Atividades

03/2008 - Atual

Ensino, Administração de empresas, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Pesquisa Operacional
Planejamento Estratégico
Gestão Estratégica
Gestão de Serviços II
Gestão de Serviços I

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2007

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 4

Atividades

03/2007 - 06/2007

Ensino, MBA Gestão de Negócios e Vendas, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Estratégias de Vendas no Varejo

Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, UNINOVE, Brasil.

Vínculo institucional

2007 - 2007

Vínculo: Colaborador, Enquadramento Funcional: Professor, Carga horária: 8

Atividades

06/2007 - 11/2007

Ensino, MBA Comércio Exterior, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Cadeia de Suprimentos e Logística - On line

Linhas de pesquisa

1.

Gestão de Processos Administrativos em Saúde

2.

Marketing

Objetivo: A linha de pesquisa de Marketing possibilita a geração de estudos em duas vertentes: estratégias de marketing e comportamento do consumidor. A primeira inclui estudos voltados ao campo da estratégias de marketing aplicadas aos diversos setores da economia; considera, de forma principal, que o enfoque migrou do produto para o foco no cliente. Nesse conceito incorporando todos os stakeholders organizacionais, ou seja, os clientes internos (funcionários), intermediários (distribuidores, fornecedores, por exemplo) e finais (os consumidores usuários e potenciais). A vertente dos estudos sobre o comportamento do consumidor investiga as atividades que os consumidores realizam quando compram, consomem e dispõem de produtos e serviços. Estes estudos fornecem informações para que as empresas possam formular estratégias de marketing a fim de realizar trocas de valor com o mercado..
Palavras-chave: Comportamento do Consumidor; Processos de Decisão de Compra.

Projetos de pesquisa

2014 - Atual

Teste e validação das estratégias de coleta de dados utilizadas em Ciências Sociais Aplicadas - Processo CNPq 448212/2014-5

Descrição: A adequação da amostra em pesquisas empíricas é um tema muito frequente nas sessões de discussão de artigos científicos nos congressos da área de administração e também um dos pontos centrais das avaliações dos periódicos científicos das ciências sociais aplicadas. Questões sobre a qualidade dos dados oriundos das pesquisas online (versus offline), a compatibilidade das respostas dadas por estudantes universitários e por consumidores reais, a existência e tratamento dos missing values, entre outras, parecem não ter respostas adequadas. Com isto, elaboramos dois objetivos para nosso projeto, sendo o primeiro identificar se realmente existem diferenças nos resultados de amostras oriundas de estudantes universitários quando comparadas com não estudantes adultos e, o segundo, identificar o efeito das diferentes estratégias de coleta de dados em pesquisas empíricas de marketing..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Mestrado profissional: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Carlos Alberto Alves - Integrante / Jussara Goulart da Silva - Integrante / Flaviane Costa e Silva - Integrante / João Batista Moglia

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Carlos Alberto Alves - Integrante / Jussara Goulart da Silva - Integrante / Flaviane Costa e Silva - Integrante / João Batista Moglia Júnior - Integrante.
Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro.

2014 - Atual

A influência da percepção de luxo da embalagem na intenção comportamental e no comportamento do consumidor - Processo CNPq 571556/2014-9

Descrição: Compreender os elementos que configuram a percepção de luxo e seus impactos sobre o comportamento do consumidor é relevante tanto para os pesquisadores quanto para os profissionais de marketing. Este projeto tem por objetivo analisar o efeito do luxo percebido da embalagem na avaliação do produto e no comportamento do consumidor..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Mestrado profissional: (1) / Doutorado: (3) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Flávio Santino Bizarrias - Integrante / Jussara Goulart da Silva - Integrante / João Batista Moglia Júnior - Integrante / Adriano Viana Bednaski - Integrante / Flaviane Costa Silva - Integrante.
Financiador(es): Universidade Nove de Julho - Auxílio financeiro.

2012 - Atual

O papel da marca no efeito placebo aplicado ao marketing - Processo CNPq 407100/2012-1

Descrição: :O efeito placebo é o resultado observado em um indivíduo, ou grupo de indivíduos, diante de um tratamento no qual um placebo fui utilizado. Este efeito é muito observado em pesquisas nas áreas das ciências biológicas e na farmacologia. Em Marketing, um placebo pode ser entendido como um produto que alega ter certas propriedades que realmente não possui e, por meio de tais alegações, muda a atitude e, principalmente, o comportamento dos consumidores. Estudos anteriores apontaram o efeito placebo moderando a percepção de qualidade de produtos (atitude) e também as mudanças no estado subjetivo de consumidores (comportamento). Neste estudo, pretendemos identificar o papel da marca de um produto no efeito placebo. Acreditamos que os resultados possam subsidiar a elaboração de políticas públicas que visem proteger os consumidores menos atentos..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Mestrado acadêmico: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Carlos Alberto Alves - Integrante / Ana Carolina de Toledo - Integrante / Lidiane Silva Moreira - Integrante.
Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro.Número de orientações: 1

2012 - Atual

GPME - Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia

Descrição: O Grupo de Pesquisa de Marketing e Estratégia (GPME) tem como foco o desenvolvimento de pesquisas integrando as áreas de Marketing e Estratégia nas Organizações, em temáticas como: Estratégias de Negociação Empresarial, Comportamento do Consumidor ; Administração de Vendas; Canais de Distribuição; Varejo e Serviços; Estratégias Empresariais em setores e segmentos específicos: Educacional; Saúde; Religioso; LGBTTTs; Agronegócio; Melhor Idade; Luxo; Baixa Renda. Os estudos possuem caráter multidisciplinar e um escopo amplo de aplicação, direcionados principalmente à investigação de problemáticas regionais..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (2) / Mestrado profissional: (2) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Integrante / Nádia Kassouf Pizzinatto - Coordenador.

2011 - 2014

Influência das estratégias de marketing no processo de decisão de consumo de alimentos de fast food em adolescentes

Descrição: O objetivo geral deste projeto é analisar a influência dos personagens, dos brindes e das advertências (sobre as propriedades dos alimentos) em propagandas de alimentos de fast food para o público infanto-juvenil, utilizando, para tanto, técnicas experimentais de pesquisa e análises multivariadas de dados. Pretende-se que os resultados do projeto possam trazer insumos para as políticas públicas que tenham como objetivo regulamentar as estratégias de marketing que visem o público infantil no setor de fast food..
Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Integrante / Joliana Jorda Nohara - Integrante / Cláudia Rosa Acevedo - Coordenador / Laércio Fidelis Dias - Integrante.
Financiador(es): Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - Auxílio financeiro.
Número de produções C, T & A: 1

2008 - Atual

Avaliação de marcas no contexto do comportamento do consumidor

Descrição: O objetivo principal do projeto é identificar e compreender o processo de avaliação de marcas (e suas extensões) na ótica do consumidor, avaliando a influência das várias fases do comportamento de consumo e dos processos mentais ? tanto cognitivos quanto emocionais ? que cercam o processo de decisão de compra..
Situação: Em andamento; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Mestrado acadêmico: (2) Doutorado: (2) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / Renato Ferreira Pimenta - Integrante / Otávio Bandeira De Lamônica Freire - Integrante / Carlos Alberto Alves - Integrante / Ana Carolina de Toledo - Integrante.
Financiador(es): Universidade Nove de Julho - Auxílio financeiro.
Número de produções C, T & A: 18 / Número de orientações: 7

Projetos de extensão

2015 - Atual

Programa de Educação em Software Livre - PESL - EPPEN - Osasco

Programa de Educação em Software Livre - PESL - EPPEN - Osasco

Descrição: Software Livre e Inclusão Digital são temas estratégicos para o desenvolvimento do país. Mas a ampla inclusão digital e o maior uso de ferramentas abertas só se realizarão se houver um esforço em educação nestas áreas. O Programa de Educação em Software Livre (PESL), criado em 2008, é um esforço extensionista que visa estes objetivos e, ainda: a. Difundir a filosofia de Software Livre, sobretudo, a importância da liberdade do conhecimento; b. Apresentar à comunidade as principais ferramentas e sistemas baseados em Software Livre por meio da realização de minicursos e oficinas; c. Apoiar o desenvolvimento de conteúdo didático sobre Software Livre; e d. Apoiar a comunidade em suas necessidades relacionadas a sistemas de computação, sempre utilizando ferramentas abertas. O grande beneficiário do PESL é a comunidade em geral, pois qualquer cidadão poderá se inscrever nos cursos. Outro fator de relevância, mas com impacto a longo prazo, é a geração, organização e manutenção de material didático para o ensino de Software Livre em um portal permanente (www.pinguim.pro.br). Essa tarefa é importante, pois existem poucas referências em língua portuguesa sobre o assunto e as fontes existentes têm pouca ou nenhuma preocupação didática. Outro relevante impacto do programa advém da atuação dos alunos/bolsistas como monitores de ensino. Ministrar cursos, falar em público, criar e atualizar material didático e organizar atividades administrativas e sociais terão impacto positivo na formação acadêmica e pessoal dos discentes. As ações do programa na Escola Paulista de Política, Economia e Negócios (EPPEN), campus Osasco, pretendem dar continuidade ao projeto já em desenvolvimento nos campi da Unifesp em São José dos Campos, São Paulo, Guarulhos, Diadema, Baixada Santista e, claro, Osasco..
Situação: Em andamento; Natureza: Extensão.
Alunos envolvidos: Graduação: (1) .

Integrantes: Evandro Luiz Lopes - Coordenador / José Raphael Teodoro Coelho Novaes - Integrante / Luiz Hernan Contreras Pinochet - Integrante.

Membro de corpo editorial

2013 - Atual

Periódico: REMark. Revista Brasileira de Marketing

Revisor de periódico

2008 - Atual

Periódico: RECADM. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa

2010 - Atual

Periódico: REMark - Revista Brasileira de Marketing

2011 - Atual

Periódico: Revista Alcance (Online)

2011 - Atual

Periódico: RIAE - Revista Ibero Americana de Estratégia

2011 - Atual

Periódico: RAI : Revista de Administração e Inovação

2012 - Atual

Periódico: Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios

2012 - Atual

Periódico: GeSec: Revista de Gestão e Secretariado

2012 - Atual

Periódico: RAC. Revista de Administração Contemporânea (Impresso)

2012 - Atual

Periódico: RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)

2013 - Atual

Periódico: BBR. Brazilian Business Review (Edição em português. Online)

2013 - Atual

Periódico: BBR. Brazilian Business Review (English Edition. Online)

2013 - Atual

Periódico: Análise (PUCRS. Online)

2013 - Atual

Periódico: Revista Organizações e Sustentabilidade

2013 - Atual

Periódico: Gestão & Regionalidade

2013 - Atual

Periódico: Journal of Brand Management

2013 - Atual

Periódico: Revista de Gestão em Sistemas de Saúde

2014 - Atual

Periódico: Gestão e Sociedade (UFMG)

2014 - Atual

Periódico: Journal of International Consumer Marketing

2014 - Atual

Periódico: Internext ? Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM

2014 - Atual

Periódico: European Journal of Marketing

2014 - Atual

Periódico: Revista Gestão & Tecnologia

2015 - Atual

Periódico: Revista de Administração da UEG

Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas Varejistas.

2.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Administração de Empresas.

Idiomas

Inglês

Compreende Bem, Fala Razoavelmente, Lê Bem, Escreve Pouco.

Espanhol

Compreende Razoavelmente, Fala Pouco, Lê Bem, Escreve Pouco.

Prêmios e títulos

2014

19º Prêmio Excelência em Varejo - 3º colocado, PROVAR - FIA/USP.

2013

18º Prêmio Excelência em Varejo - 3º colocado, PROVAR - FIA/USP.

2012

17º Prêmio Excelência em Varejo - 1º colocado, PROVAR - FIA/USP.

2012

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho da Divisão de MKT - O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça percebida nos antecedentes da lealdade dos con, XXXVI Enanpad.

2012

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho do V CLAV - O novo consumidor idoso: uma análise dos atributos varejistas relevantes para esse público e seus efeitos

na lealdade, Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP.

2011

16º Prêmio Excelência em Varejo - 5º colocado, PROVAR - FIA/USP.

2011

Artigo indicado (paper finalist) ao prêmio de melhor trabalho da Divisão de MKT - Não te conheço bem mas já gostei de você: o efeito da marca na negligência, XXXV Enanpad.

2008

Professor paraninfo da turma de Administração 2008, Uniesp.

2007

Menção de louvor - Dissertação de Mestrado, Universidade Nove de Julho.

Produções

Produção bibliográfica

Artigos completos publicados em periódicos

Ordenar por

Ordem Cronológica

1.

SILVA, L. A. ; **LOPES, E. L.** ; FREIRE, O. B. L. ; SILVA, Dirceu . 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.

ALVES, C. A. ; **LOPES, E. L.** . O papel do gênero na intenção de uso de novas tecnologias por meio do modelo TAM adaptado. Base (São Leopoldo. Online), v. 12, p. 257-269, 2015.

3.

LOPES, E. L.; SILVA, M. A. . The effect of justice in the history of loyalty: A study in failure recovery in the retail context. Journal of Retailing and Consumer Services, v. 24, p. 110-120, 2015.

Citações: 1

4.

FERRAZ, R. R. N. ; **LOPES, E. L.** . Satisfação no trabalho: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão (Lisboa), v. 14, p. 37-47, 2015.

5.

OLIVEIRA, A. S. ; SILVA, Dirceu ; RODRIGUES, G. V. ; **LOPES, E. L.** . A qualidade percebida pode ser um antecedente direto da lealdade assim como a satisfação? Um estudo em processo de compra no varejo. Gestao e Planejamento, v. 16, p. 134-148, 2015.

6.

PRADO, R. A. D. P. ; **LOPES, E. L.** . Negligência da Omissão: de Onde Tu Vens, Pra Onde Tu Vais?. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 14, p. 260-275, 2015.

7.

GABRIEL, M.L.D.S. ; SILVA, D. ; BRAGA JUNIOR, S.S. ; **LOPES, E.L.** . DecisÃ£o de Compra de Computadores na Perspectiva Familiar: Uma Proposta de SegmentaÃ§Ã£o Baseada nos PapÃ©is Desempenhados e no NÃvel de Renda. Revista de administração da Unimep, v. 13, p. 142-160, 2015.

8.

LOPES, E.L.; LOPES, E. H. . Avaliação do efeito do ambiente de loja online nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma estímulo-organismo-resposta. Gestão & Regionalidade (Online), v. 31, p. 04-20, 2015.

9.

MOGLIA JUNIOR, J. B. ; MOTTA, L. J. ; **LOPES, E.L.** . Mensuração da satisfação do cliente com o serviço de enfermagem e sua relação com a avaliação do serviço hospitalar. Revista Gestão & Tecnologia, v. 15, p. 68-89, 2015.

10.

CANELA, R. ; **LOPES, E. L.** ; FERREIRA, M. A. S. P. V. . Estudo bibliométrico sobre set size information em administração. REA. Revista Eletrônica de Administração (Franca. Online), v. 14, p. 1-16, 2015.

11.

SILVA, M. A. ; **LOPES, E. L.** . A influência da justiça nos processos de recuperação de falhas no varejo. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online), v. 18, p. 37-58, 2014.

Citações: 1

12.

Lopes, Evandro Luiz; Da Silva, Dirceu ; Hernandez, José Mauro da Costa . An Experimental Study on the Effect of Brand and Brand Extension on Omission Neglect. Journal of International Consumer Marketing, v. 26, p. 201-216, 2014.

13.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SATOLO, E. G. ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . The consumer behavior in different retail formats in Brazil. Science Journal of Business and Management, v. 2, p. 24-34, 2014.

14.

SCARSIOTTA, L. P. M. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; GABRIEL, M. L. D. S. . O efeito das estratégias persuasivas (Alpha e Ômega) nas mensagens publicitárias na intenção de consumo de álcool pelos jovens. Revista de administração da Unimep, v. 12, p. 129-158, 2014.

15.

MALHOTRA, N. K. ; **LOPES, E. L.** ; VEIGA, R. T. . Structural Equation Modeling with use of Lisrel: An Initial Vision. REMark. Revista Brasileira de Marketing, v. 13, p. 28-43, 2014.

16.

SILVA, Dirceu ; **Lopes, Evandro Luiz** ; BRAGA JR., S.S. . Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. Revista de Gestão e Secretariado, v. 5, p. 1-18, 2014.

17.

SANTANA, S. G. ; Nohara, J.J. ; **LOPES, E. L.** ; ACEVEDO, C. R. ; CAMPANARIO, P. M. . Uma análise das representações dos afrodescendentes nas propagandas dos jornais paulistas. Pretexto (Belo Horizonte. Online), v. 15, p. 62-85, 2014.

18.

PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; SERRALVO, F.A. . Avaliação de Extensões de Marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. Revista Brasileira de Gestão de Negócios (São Paulo. Impresso) JCR, p. 277-298, 2014.

19.

PIZZINATTO, A. K. ; PIZZINATTO, N. K. ; **LOPES, E. L.** ; GIULIANI, A. C. . Efeito país de origem na avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental. Internext (São Paulo), v. 9, p. 94-109, 2014.

20.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** ; SANTANA, S. G. ; BRANDAO, M. M. ; SILVA, Dirceu . Influência das marcas na tomada de decisão dos consumidores: uma revisão teórica. Gestão e Sociedade (UFMG), v. 8, p. 475-495, 2014.

21.

Lopes, Evandro Luiz; GALEANO, R. ; ACEVEDO, C. R. . Risco, benefício, preço, crença e auto-imagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens. Revista Alcance (Online), v. 20, p. 255-271, 2013.

22.

Lopes, Evandro Luiz; Da Silva, Dirceu ; HERNANDEZ, J. M. C. . O efeito da marca na negligência da omissão: uma pesquisa experimental. RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online) JCR, v. 17, p. 132-153, 2013.

23.

Lopes, Evandro Luiz; Hernandez, José Mauro da Costa . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 6, p. 108-133, 2013.

24.

LOPES, E. R. ; **Lopes, Evandro Luiz** ; SILVA, Dirceu ; MUNIZ, M. . Análise do comportamento prescritivo de medicamentos de uso contínuo: um survey realizado com oftalmologistas brasileiros. Revista de administração da Unimep JCR, v. 11, p. 25-50, 2013.

25.

OLIVEIRA, B. A. ; TOLEDO, A. C. ; **LOPES, E. L.** . Evolução da Experiência no Varejo de Serviços: Um Exemplo do Setor de Telecomunicações Brasileiro. REMark. Revista Brasileira de Marketing JCR, v. 12, p. 223-250, 2013.

26.

LOPES, E. L.; GARCIA, E. ; SANTOS, V. M. ; SCHIAVO, M. A. . O novo consumidor idoso: identificação dos atributos varejistas relevantes. RAE (Impresso) JCR, p. 551-564, 2013.

27.

BRAGA JR., S.S. ; SILVA, Dirceu ; **Lopes, Evandro Luiz** ; CASPAR, M. A. . IS ENVIRONMENTAL CONCERN TRANSFORMED INTO THE INTENTION TO PURCHASE FOR GREEN

BRAGA JR., S.S. ; SILVA, Dirceu ; **Lopes, Evandro Luiz** ; GASPAR, M. A. . IS ENVIRONMENTAL CONCERN TRANSFORMED INTO THE INTENTION TO PURCHASE FOR GREEN PRODUCTS IN RETAIL?. Revista de Gestao Ambiental e Sustentabilidade, v. 2, p. 1-25, 2013.

28.

Lopes, Evandro Luiz; Furrier, Márcio Tadeu ; Pizzinnatto, Nadia Kassouf ; Cunha, Roberto . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: uma aplicação no varejo tradicional e virtual. Base (UNISINOS), v. 9, p. 116-133, 2012.

29.

LOPES, E. L.; TEIXEIRA, J.M. ; MORETTI, S. L. A. . Valor de compra hedônico ou utilitário e sua influência no varejo: resultados de um survey no setor de construção civil. Organizações & Sociedade (Online), v. 19, p. 87-108, 2012.

30.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . Análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. RECADM : Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 11, p. 314-332, 2012.

31.

SILVA, L. A. ; PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; MACHADO, E. S. . Marketing de relacionamento em redes associativistas de varejo. REMark. Revista Brasileira de Marketing JCR, v. 11, p. 178-202, 2012.

32.

PRADO, R. A. D. P. ; ACEVEDO, C. R. ; **LOPES, E. L.** ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, M. A. . Propaganda televisiva para crianças: um ensaio teórico sobre sua regulamentação nacional e internacional. Revista de Administração da UEG, v. 3, p. 84-105, 2012.

33.

BRAGA JR., S.S. ; Da Silva, Dirceu ; Moretti, Sérgio Luiz do Amaral ; **Lopes, Evandro Luiz** . Uma análise da consciência ecológica para o consumo verde no varejo supermercadista. RGSA: Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 6, p. 134-148, 2012.

34.

Lopes, Evandro Luiz; Moretti, Sérgio Luiz do Amaral ; Alejandro, Thomas Brashear . Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. RAE (Impresso) JCR, v. 51, p. 553-567, 2011.

35.

LOPES, E. L.; PIZZINATTO, N. K. ; MARIN, E. R. . Segmentação psicográfica de consumidores paulistas de marca própria. Faces : Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 2, p. 146-166, 2011.

36.

LOPES, E. L.. Ações de ecorresponsabilidade da indústria química ? um estudo de caso da BASF S/A. Revista Inteligência Competitiva, v. 1, p. 159-178, 2011.

37.

Lopes, Evandro Luiz; Da Silva, Dirceu . Modelos integrativos do comportamento do consumidor: uma revisão teórica. REMark. Revista Brasileira de Marketing JCR, v. 10, p. 03-23, 2011.

38.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. R. . Ambição estratégica de marketing: o caso do segmento químico-farmacêutico. Revista de Negócios (Online), v. 15, p. 11-29, 2010.

39.

Lopes, Evandro Luiz; Hernandez, José Mauro da Costa ; Nohara, Jouliana Jordan . Escalas concorrentes para a mensuraçãoda qualidade percebida: uma comparação entre a Servqual e a RSQ. RAE (Impresso) JCR, v. 49, p. 401-416, 2009.

40.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. ; PEREIRA, R. S. . Expectativa da reciclagem de resíduos na construção civil domiciliar: conscientização e atitude dos consumidores paulistanos. Cadernos de Pós-Graduação (UNINOV), v. 5, p. 86-100, 2006.

Capítulos de livros publicados

1.

SILVA, M. A. ; **LOPES, E. L.** . "Desculpe a nossa falha!" A influencia da justiça percebida nos processos de recuperação de falhas no varejo. In: Claudio Felisoni de Angelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira; Nuno Manoel Martins Dias Fouto. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2015, v. 19, p. 69-94.

2.

GARCIA, E. ; **LOPES, E. L.** . Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. In: Claudio Felisoni de Angelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2013, v. 18, p. 61-80.

3.

LOPES, E. L.; FURRIER, M. T. ; PIZZINATTO, N. K. . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. In: Nadia Kassouf Pizzinatto; Osvaldo Elias Farah. (Org.). Pesquisa pura e aplicada para marketing. 1ed.São Paulo: Atlas, 2012, v. 1, p. 177-202.

4.

LOPES, E. L.; GARCIA, E. . Atributos varejistas relevantes e sua influência na lealdade dos consumidores idosos: uma investigação no Estado de São Paulo. In: Claudio Felisoni de Angelo; José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2012, v. 17, p. 27-47.

5.

LOPES, E. L.; PIZZINATTO, N. K. . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. In: Nadia Kassouf Pizzinatto; Osvaldo Elias Farah. (Org.). Pesquisa pura e aplicada para marketing. 1ed.São Paulo: Atlas, 2012, v. 1, p. 113-131.

6.

LOPES, E. L.; FARAH, O. E. . Organização da loja e exposição de produtos. In: Edgard Merlo. (Org.). Administração de varejo. 1ed.São Paulo: LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda, 2011, v. 1, p. 164-173.

7.

LOPES, E. L.; MARIN, E. R. ; PIZZINATTO, N. K. . Segmentação psicográfica como estratégia de identificação de consumidores de marca própria: uma aplicação no varejo paulistano. In: Claudio Felisoni de Angelo e José Augusto Giesbrecht da Silveira. (Org.). Varejo Competitivo. 1ed.São Paulo: Saint Paul, 2011, v. 16, p. 67-88.

8.

LOPES, E. L.; LOPES, E.M. ; HERINGE, B.H.F. ; SILVA, A.P. ; RODRIGUES, L.C. . O papel da Inteligência Competitiva de Negócios na indústria farmacêutica. In: PASSOS, A.; MARTINI, S. M.. (Org.). Homem no fogão e mulher na gestão. 1ed.São Paulo: LCTE Editora, 2010, v. 1, p. 280-294.

Trabalhos completos publicados em anais de congressos

1.

MOGLIA JUNIOR, J. B. ; MOTTA, L. J. ; **LOPES, E. L.** . Mensuração da satisfação do cliente com o serviço de enfermagem e sua relação com a avaliação do serviço hospitalar. In: 12th International Conference on Information System & Technology Management - CONTECSI, 2015, São Paulo. 12th International Conference on Information System & Technology Management - CONTECSI. São Paulo: FEA-USP, 2015. v. 12. p. 4419-4432.

2.

ALVES, C. A. ; **LOPES, E. L.** ; HERNANDEZ, J. M. C. . Ela me faz tão bem! um estudo experimental sobre o efeito placebo gerado por marcas. In: XXXIX Enanpad, 2015, Belo Horizonte - MG. XXXIX Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

3.

PRADO, R. A. D. P. ; **LOPES, E.L.** . Tic Tac, Tic Tac! Um estudo experimental sobre o efeito da pressão do tempo na negligência da omissão de informações. In: XXXIX Enanpad, 2015, Belo Horizonte - MG. XXXIX Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2015.

4.

SANTOS, E. B. A. ; FREIRE, O. B. L. ; **LOPES, E. L.** . Estudo bibliométrico sobre o modelo estímulo - organismo - resposta no período de 2003 à 2014. In: VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2015, São Paulo. VIII Congresso Latino-Americano de Varejo. São Paulo: FGV-SP, 2015.

5.

BEDNASKI, A. V. ; **LOPES, E. L.** . A influência da marca no comportamento de compra em condição de esgotamento do ego. In: VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2015, São Paulo. VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV-SP, 2015.

6.

TOLEDO, A. C. ; **LOPES, E. L.** . Já não se fazem mais bancos como antigamente: o efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca Pós Fusão/Aquisição. In: VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014, 2014, Gramado. VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Gramado: VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014, 2014.

7.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** . Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. In: VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014, 2014, Gramado. VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Gramado, 2014.

8.

FERRAZ, R. R. N. ; **LOPES, E. L.** . Satisfação no trabalho na área da saúde: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. In: XXXVIII Enanpad, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII Enanpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

9.

LOPES, E. L.; LOPES, E. H. . Avaliação do efeito do ambiente de loja online nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma Estímulo-Organismo-Resposta. 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.

10.

LOPES, E. L.; FREIRE, O. B. L. . 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.

11.

PEREIRA, C. A. R. F. ; SILVA, J. G. ; **LOPES, E. L.** . Estratégia: uma revisão teórica. In: II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2014, São Paulo. II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2014.

12.

Lopes, Evandro Luiz; GARCIA, E. ; FREIRE, O. B. L. . Retailer´s relevant attributes for purchase decision of the elderly: an analysis by structural equation modelling. In: 15th. GBATA - Global Business & Technology Association´s Fifteenth Annual International Conference, 2013, Helsinki. Global Business & Technology Association´s Fifteenth Annual International Conference. Helsink, 2013.

13.

ALVES, C. A. ; **LOPES, E. L.** . Não atendo o celular porque estou vendo uma partida de futebol: o papel do gênero na intenção de uso de novas tecnologias por meio do modelo TAM adaptado. In: XXXVII Enanpad, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.

14.

SANTANA, S. G. ; Nohara, J.J. ; **LOPES, E. L.** . Uma análise dos afrodescendentes nas propagandas de jornais paulistas. In: XXXVII Enanpad, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.

15.

GARCIA, E. ; **LOPES, E. L.** . Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. In: XXXVII Enanpad, 2013, Rio de Janeiro. XXXVII Enanpad. Rio de Janeiro, 2013.

16.

QUEVEDO-SILVA, F. ; FREIRE, O. B. L. ; **LOPES, E. L.** . Antecedentes da lealdade no e-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. In: XVI Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2013, São Paulo. XVI Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2013.

17.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** . O amor à marca no contexto do comportamento do consumidor. In: VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2013, São Paulo. VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2013.

18.

PIZZINATTO, A. K. ; **LOPES, E. L.** ; PIZZINATTO, N. K. . Avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental de dois fatores moderadores. In: VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2013, São Paulo. VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: FGV - Fundação Getúlio Vargas, 2013.

19.

LOPES, E. L.; Da Silva, Dirceu . Adoção de tecnologia no varejo: uma estratégia para rentabilidade da cadeia de suprimentos. In: I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade, 2013, São Paulo. I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. São Paulo: Universidade Nove de Julho, 2013.

20.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu . An experimental study on the effect of brand and brand extension on omission. In: V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012, Curitiba PR. V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012.

21.

STREHLAU, S. ; **LOPES, E. L.** ; FREIRE, O. B. L. . Brand Luxury Index: avaliação de um instrumento para gestão do luxo da marca. In: V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012, Curitiba PR. V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012.

22.

SANTANA, S. G. ; NOHARA, J. J. ; **LOPES, E. L.** . Um estudo longitudinal das representações dos afrodescendentes na mídia. In: V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012, Curitiba PR. V Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2012, 2012.

23.

SILVA, L. A. ; **LOPES, E. L.** ; FREIRE, O. B. L. ; Da Silva, Dirceu . O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades: um estudo experimental. In: XXXVI Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012.

24.

PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; Da Silva, Dirceu ; SERRALVO, F.A. . Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. In: XXXVI Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012.

25.

LOPES, E. L.; GARCIA, E. ; SANTOS, V. M. ; SCHIAVO, M. A. ; JESUS, D. S. . O novo consumidor idoso: uma análise dos atributos varejistas relevantes para esse público e seus efeitos na lealdade. In: V Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV, 2012, São Paulo. V Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP, 2012.

26.

VIEIRA, S. F. A. ; ARCANJO, S. T. ; **LOPES, E. L.** ; DUARTE, J. O. ; YOSHI, C. V. H. . Percepção da qualidade na prestação de serviços de uma biblioteca:um estudo de caso em uma faculdade privada. In: Congresso Internacional de Administração, 2012, Londrina - PR. Congresso Internacional de Administração. Londrina - PR, 2012.

27.

SILVA, M. A. ; **LOPES, E. L.** . O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça percebida nos antecedentes da lealdade dos consumidores. In: XXXVI Enanpad, 2012, Rio de Janeiro. XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012.

28.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu . Não te conheço bem mas já gostei de você: o efeito da marca na negligência. In: XXXV Enanpad, 2011, Rio de Janeiro. XXXV Enanpad. Rio de Janeiro, 2011.

29.

LOPES, E. R. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu . Análise do comportamento prescritivo de medicamentos de uso contínuo: um survey realizado com oftalmologistas brasileiros. In: XXXV Enanpad, 2011, Rio de Janeiro. XXXV Enanpad. Rio de Janeiro, 2011.

30.

SILVA, L. A. ; PIMENTA, R. F. ; **LOPES, E. L.** ; SANTOS, E. S. M. . Marketing de relacionamento em diferentes níveis de contato em redes associativistas de varejo. In: XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2011, São Paulo. XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2011.

31.

PRADO, R. A. D. P. ; ACEVEDO, C. R. ; **LOPES, E. L.** ; MORETTI, S. L. A. . A propaganda televisiva para crianças: um ensaio teórico sobre sua regulamentação no Brasil e no mundo. In: XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2011, São Paulo. XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2011.

32.

BRAGA JR., S.S. ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. ; **LOPES, E. L.** . Uma análise da consciência ecológica para o consumo ?verde? no varejo supermercadista. In: XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2011, São Paulo. XIV Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2011.

33.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . Análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. In: IV Congresso Latino-Americado de Varejo - CLAV, 2011, São Paulo. IV Congresso Latino-Americado de Varejo - CLAV, 2011.

34.

TEIXEIRA, J.M. ; **LOPES, E. L.** ; MORETTI, S. L. A. . Utilitarian and hedonic shopping value and its influence on retail outcome variables: results of a retail building supplies survey in São Paulo - Brazil. In: Ballas, 2010, Barcelona. The Coming Age of Business Regulation & Corporate Response, 2010.

35.

LOPES, E. L.; FURRIER, M. T. ; PIZZINATTO, N. K. ; CUNHA, R. A. N. . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. In: IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010, Florianópolis SC. IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010.

36.

LOPES, E. L.; GALEANO, R. ; ACEVEDO, C. R. . Risco, benefício, preço, crença e autoimagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens. In: IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010, Florianópolis - SC. IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010.

37.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. In: IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010, Florianópolis - SC. IV Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2010, 2010.

38.

LOPES, E. L.. Ações de ecoresponsabilidade na indústria química: um estudo de caso da BASF S/A. In: XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2010, São Paulo. XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2010.

39.

LOPES, E. L.. Reciclagem de resíduos da construção civil domiciliar: conscientização e atitude dos consumidores paulistanos. In: XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2010, São Paulo. XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. São Paulo, 2010.

40.

LOPES, E. L.; TEIXEIRA, J.M. ; HERNANDEZ, J. M. C. ; MORETTI, S. L. A. . Valores de compra hedônico e utilitário: duas aplicações no varejo especializado. In: XXXIV Enanpad, 2010, Rio de Janeiro. Anais do XXXIV Enanpad, 2010.

41.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; BRASHEAR, T. . Relações entre avaliação de justiça, motivação, lealdade e intenção de turnover em uma equipe de vendas: teste de um modelo téorico.. In: III Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas, 2010, São Paulo. Anais do III CLAV - Congresso Latino-Americano de Varejo, 2010.

42.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. R. . Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. In: XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009, São Paulo. XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009.

43.

LOPES, E. L.; LOPES, E.M. ; HERINGE, B.H.F. ; SILVA, A.P. ; RODRIGUES, L.C. . O papel da inteligência competitiva de negócios na indústria farmacêutica: o estudo de caso da Alcon Labs. In: XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009, São Paulo. XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2009.

44.

TEIXEIRA, J.M. ; **LOPES, E. L.** ; MORETTI, S. L. A. . Os valores de compra hedônico e utilitário e suas relações com os resultados do varejo. In: XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2009, Baurú - SP. XVI SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2009.

45.

LEME, G. A. ; SILVA, A. P. ; **LOPES, E. L.** . Validação da Escala SOCO (Selling Orientation - Customer Orientation) no Brasil. In: Seminário de Gestão da Inovação Organizacional - SGIO, 2009, São Paulo. Seminário de Gestão da Inovação Organizacional -SGIO. São Paulo, 2009.

46.

LOPES, E. L.; NOHARA, J. J. ; HERNANDEZ, J. M. C. ; ACEVEDO, C. R. . Avaliação do Impacto da Qualidade de Serviços na Lealdade dos Consumidores de Materiais para Construção Civil: Aplicação da Escala RSQ Nacionalizada em Homecenters. In: III EMA - Encontro de Marketing da Anpad, 2008, Curitiba. Anais III EMA - Encontro de Marketing da Anpad, 2008.

47.

LOPES, E. L.; MARIN, E. R. ; PIZZINATTO, N. K. . Segmentação psicográfica de consumidores de produtos de marca própria: uma aplicação da escala VALS no varejo paulistano. In: XI Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2008, São Paulo. XI Semead - Seminários em Administração FEA/USP, 2008.

48.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. ; NOHARA, J. J. . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida de serviços:uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. In: XXXII Enanpad, 2008, Rio de Janeiro. Anais do XXXII Enanpad, 2008.

Resumos expandidos publicados em anais de congressos

1.

LOPES, E. L.; GARCIA, E. ; SCHIAVO, M. A. ; SANTOS, V. M. . Atributos varejistas relevantes no processo de decisão de compra de idosos. In: I Simpósio Brasil-Japão - EACH/Escola de Artes e Ciências Humanas - USP, 2011, São Paulo. I Simpósio Brasil-Japão - EACH/Escola de Artes e Ciências Humanas - USP, 2011.

2.

SILVA, L. A. ; **LOPES, E. L.** . A estratégia da utilização de celebridades como endorsers em propaganda: o estado da arte. In: I Simpósio Brasil-Japão - EACH-Escola de Artes e Ciências Humanas- USP, 2011, São Paulo. I Simpósio Brasil-Japão - EACH-Escola de Artes e Ciências Humanas- USP, 2011.

Resumos publicados em anais de congressos

1.

STREHLAU, S. ; **LOPES, E. L.** . Prestige degree among luxury brands. In: Global Marketing Conference Proceedings, 2014, Singapore. 2014 Global Marketing Conference Proceedings - Singapore. Singapore, 2014.

Artigos aceitos para publicação

1.

ZILBER, S. N. ; STAL, E. ; OURA, M. ; **LOPES, E. L.** . Entry Mode of Emerging MNCs and the Companies? Level of Technological Intensity. International Journal of Business and Globalisation, 2016.

2.

OURA, M. ; ZILBER, S. N. ; **LOPES, E.L.** . Innovation capacity, international experience and export performance of SMEs in Brazil. International Business Review JCR, 2015.

Apresentações de Trabalho

1.

TOLEDO, A. C. ; **LOPES, E. L.** . Já não se fazem mais bancos como antigamente: o efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca Pós Fusão/Aquisição. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

BIZARRIAS, F. S. ; **LOPES, E. L.** . Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

3.

PEREIRA, C. A. R. F. ; SILVA, J. G. ; **LOPES, E. L.** . Estratégia: uma revisão teórica. 2014. (Apresentação de Trabalho/Simpósio).

4.

GARCIA, E. ; **LOPES, E. L.** . Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. 2013. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

5.

LOPES, E. L.. ?A Arte do Relacionamento? com o uso das ferramentas de CRM ? Costumer Relationship Management.. 2013. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

6.

SILVA, L. A. ; **Lopes, Evandro Luiz** ; FREIRE, O. B. L. ; SILVA, Dirceu . O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades: um estudo experimental. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

7.

PIMENTA, R. F. ; **Lopes, Evandro Luiz** ; SILVA, Dirceu ; SERRALVO, F.A. . Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. 2012. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

8.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu . Não Te Conheço Bem Mas Já Gostei de Você: O Efeito da Marca na Negligência. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

9.

BRAGA JR., S.S. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu ; MORETTI, S. L. A. . Análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

10.

LOPES, E. R. ; **LOPES, E. L.** ; SILVA, Dirceu . Análise do Comportamento Prescritivo de Medicamentos de Uso Contínuo: Um Survey Realizado com Oftalmologistas Brasileiros. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

11.

LOPES, E. L.; GALEANO, R. ; ACEVEDO, C. R. . Risco, benefício, preço, crença e autoimagem: uma abordagem multidimensional do comportamento tabagista dos jovens. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

12.

LOPES, E. L.; FURRIER, M. T. ; PIZZINATTO, N. K. ; CUNHA, R. A. N. . Táticas vinculantes em marketing de relacionamento: um estudo aplicado ao varejo de construção e decoração brasileiro nos formatos tradicional e virtual. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

13.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. . Percepção da estratégia de extensão de marca em estabelecimentos comerciais: qual o melhor nome para uma loja?. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

14.

LOPES, E. L.. Reciclagem de resíduos da consrução civil domiciliar: conscientização e atitude dos consumidores paulistanos. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

15.

LOPES, E. L.. Ações de ecorresponsabilidade da indústria química: um estudo de caso da BASF S/A. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

16.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; BRASHEAR, T. . Relações entre Avaliação de Justiça, Motivação, Lealdade e Intenção de Turnover em uma Equipe de Vendas: Teste de um Modelo Téorico.. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

17.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A. ; LOPES, E. R. . Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. 2009. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

18.

LOPES, E. L.; NOHARA, J. J. ; HERNANDEZ, J. M. C. ; ACEVEDO, C. R. . Avaliação do Impacto da Qualidade de Serviços na Lealdade dos Consumidores de Materiais para Construção Civil: Aplicação da Escala RSQ Nacionalizada em Homecenters. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

19.

LOPES, E. L.; MARIN, E. R. ; PIZZINATTO, N. K. . Segmentação psicográfica de consumidores de produtos de marca própria: uma aplicação da escala VALS no varejo paulistano. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

20.

LOPES, E. L.; HERNANDEZ, J. M. C. ; NOHARA, J. J. . Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida de serviços:uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. 2008. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

Outras produções bibliográficas

1.

Lopes, Evandro Luiz. A vida começa aos 40. São Paulo: Scortecci, 2013 (Capítulo no Livro "Capituadas").

Produção técnica

Trabalhos técnicos

1.

LOPES, E. L.. Parecer para 2 artigos submetidos ao XVIII Semead. 2015.

2.

LOPES, E. L.. Parecer para 2 artigos submetidos ao CLAV. 2015.

3.

LOPES, E. L.. Parecer para 2 artigos submetidos ao XXVI EnAngrad. 2015.

4.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 428-1363 Submetido à GESEC. 2015.

5.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 3018-6857 submetido à REEN. 2015.

6.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 3456-10220 submetido à Revista de Administração da UEG. 2015.

7.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 12015 submetido à Revista RBGN.. 2015.

8.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo submetido à BBR. 2015.

9.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2868-6322 submetido à REEN. 2015.

10.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2015-0128 Submetido ao Journal of International Consumer Marketing. 2015.

11.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 159 submetido à Revista GEAS. 2015.

12.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 155-656-1 Submetido à Revista GSS. 2015.

13.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo submetido à Gestão & Sociedade. 2015.

14.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 09-2014-0541submetido ao European Journal of Marketing. 2015.

15.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2014-0309 submetido à RAE. 2015.

16.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 776-2775 submetido à Gestão & Tecnologia. 2015.

17.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1478-7895 submetido à RAI. 2015.

18.

LOPES, E. L.. Parecer para 3 artigos submetidos ao IV Singep. 2015.

19.

LOPES, E.L.. Parecer para 3 artigos submetidos ao I Congresso Acadêmico UNIFESP. 2015.

20.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2663 Submetido à ReMark. 2014.

21.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2526 Submetido à ReMark. 2014.

22.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2612 Submetido à ReMark. 2014.

23.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2627 Submetido à ReMark. 2014.

24.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2378 Submetido à ReMark. 2014.

25.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 247-794 Submetido à GESEC. 2014.

26.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo L8023 Submetido à RAE. 2014.

27.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo L 7808 Submetido à RAE. 2014.

28.

LOPES, E. L.. Parecer para 5 artigos Submetidos ao EMA. 2014.

29.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 105312 Submetido à RGSS. 2014.

30.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1910 Submetido à Gestão e Sociedade. 2014.

31.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 233353 Submetido à Internext. 2014.

32.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2014-0014 Submetido ao Journal of International Consumer Marketing. 2014.

33.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2014-0027 Submetido ao Journal of International Consumer Marketing. 2014.

34.

LOPES, E. L.. Paracer para 6 artigos submetidos ao III Singep. 2014.

35.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 618816710 submetido à Revista Alcance. 2014.

36.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 5221-13931 submetido à Revista Alcance. 2014.

37.

LOPES, E. L.. Parecer para 7 artigos submetidos ao VI EMA - Encontro de Marketing da Anpad. 2014.

38.

LOPES, E. L.. Parecer para 1 artigo submetido ao XVII Semead. 2014.

39.

LOPES, E. L.. Parecer para 6 artigos submetidos ao III Singep. 2014.

40.

LOPES, E. L.. Parecer para 6 artigos submetidos ao XXXVIII Enanpad. 2014.

41.

LOPES, E. L.. Parecer para 2 artigos submetidos ao XXI SIMPEP. 2014.

42.

LOPES, E. L.. Parecer para 4 artigos submetidos ao XXV Enangrad. 2014.

43.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 135540 submetido à Revista RGSS. 2014.

44.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20156475-1 submetido à Revista RECADM. 2014.

45.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 72013411 submetido à Revista RBGN. 2014.

46.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1340 submetido à Revista RAI. 2014.

47.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 113629-1 submetido à Revista GEAS. 2014.

48.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 308-1031submetido à Revista GESEC. 2014.

49.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 26798407 submetido à Revista Gestão & Regionalidade. 2014.

50.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1910-6646-1 submetido à Revista Gestão & Regionalidade. 2014.

51.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 10069-28159 submetido à Revista Organizações & Sociedade. 2014.

52.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 9884 submetido à RAE - Revista de Administração de Empresas. 2014.

53.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 233353-1submetido à Revista Pretexto. 2014.

54.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2557 submetido à Revista ReMark. 2014.

55.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2744 submetido à Revista ReMark. 2014.

56.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2753 submetido à Revista ReMark. 2014.

57.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2777 submetido à Revista ReMark. 2014.

58.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2575 submetido à Revista ReMark. 2014.

59.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2539 submetido à Revista ReMark. 2014.

60.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2703 submetido à Revista ReMark. 2014.

61.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2725 submetido à Revista ReMark. 2014.

62.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2744 submetido à Revista ReMark. 2014.

63.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2646 submetido à Revista ReMark. 2014.

64.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2728 submetido à Revista ReMark. 2014.

65.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2612 submetido à Revista ReMark. 2014.

66.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2707 submetido à Revista ReMark. 2014.

67.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2627 submetido à Revista ReMark. 2014.

68.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1197 Submetido ao Journal of Brand Management. 2014.

69.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 0541 Submetido ao European Journal of Marketing. 2014.

70.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 0109 Submetido à BBR. 2014.

71.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1315 Submetido à RAI. 2014.

72.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2410 Submetido à ReMark. 2013.

73.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2412 Submetido à ReMark. 2013.

74.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2414 Submetido à ReMark. 2013.

75.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2481 Submetido à ReMark. 2013.

76.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2482 Submetido à ReMark. 2013.

77.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2337 Submetido à ReMark. 2013.

78.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2364 Submetido à ReMark. 2013.

79.

LOPES, E. L.. Parecer para 05 artigos submetidos ao XXIV EnAngrad. 2013.

80.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1001 Submetido à RAI. 2013.

81.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1137 Submetido à RAI. 2013.

82.

LOPES, E. L.. Parecer para 02 propostas de Iniciação Científica da Universidade Nove de Julho. 2013.

83.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 1267 submetido à REEN. 2013.

84.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 4149 submetido à Revista Alcance. 2013.

85.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 4458 submetido à Revista Alcance. 2013.

86.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo2128 submetido à Revista Gestão e Regionalidade. 2013.

87.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 9128 submetido à Revista Análise. 2013.

88.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2500 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

89.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2537 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

90.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2534 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

91.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2513 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

92.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2511 Submetido ao Brazilian Journal of Marketing. 2013.

93.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 72223 Submetido à Revista RGSS. 2013.

94.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 74233-1 Submetido à RGSS. 2013.

95.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 8940 Submetido ao Journal of Brand Management. 2013.

96.

LOPES, E. L.. Parecer para 3 artigos submetidos ao CLAV 2013. 2013.

97.

LOPES, E. L.. Parecer para 4 artigos submetidos ao IS2IS 2013. 2013.

98.

LOPES, E. L.. Parecer para 4 artigos submetidos ao SIMPEP 2013. 2013.

99.

LOPES, E. L.. Parecer para 6 artigos submetidos ao ENANGRAD 2013. 2013.

100.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 4788 submetido à Revista Alcance. 2013.

101.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 2569 Submetido à ReMark. 2013.

102.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2251 submetido à ReMark. 2012.

103.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2250 submetido à ReMark. 2012.

104.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2235 submetido à ReMark. 2012.

105.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2244 submetido à ReMark. 2012.

106.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2265 submetido à ReMark. 2012.

107.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2271 submetido à ReMark. 2012.

108.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2266 submetido à ReMark. 2012.

109.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2278 submetido à ReMark. 2012.

110.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2267 submetido à ReMark. 2012.

111.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2280 submetido à ReMark. 2012.

112.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2284 submetido à ReMark. 2012.

113.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2289 submetido à ReMark. 2012.

114.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2292 submetido à ReMark. 2012.

115.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 2333 submetido à ReMark. 2012.

116.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 910 submetido à Revista Recadm. 2012.

117.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 345 submetido à Revista Recadm. 2012.

118.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 1007 submetido à Revista Recadm. 2012.

119.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 11790 submetido à Revista Recadm. 2012.

120.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 828 submetido à Revista Recadm. 2012.

121.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 786 submetido à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 2012.

122.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 939 submetido à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 2012.

123.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 846 submetido à Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. 2012.

124.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 134 submetido à Revista de Gestão e Secretariado. 2012.

125.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 334 da Revista Alcance. 2012.

126.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 3202 da Revista Alcance. 2012.

127.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para artigo 756 da RAI. 2012.

128.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para 6 artigos submetidos ao Simpep 2012. 2012.

129.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para 8 artigos submetidos ao Engema 2012. 2012.

130.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para 6 artigos submetidos ao Enangrad 2012. 2012.

131.

Lopes, Evandro Luiz. Parecer para 4 artigos submetidos ao CLAV 2012. 2012.

132.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10015 - Universidade Nove de Julho. 2012.

133.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10066 - Universidade Nove de Julho. 2012.

134.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10420 - Universidade Nove de Julho. 2012.

135.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10887- Universidade Nove de Julho. 2012.

136.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 10894 - Universidade Nove de Julho. 2012.

137.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 11173 - Universidade Nove de Julho. 2012.

138.

LOPES, E. L.. Parecer para projeto de Iniciação Científica 11197- Universidade Nove de Julho. 2012.

139.

LOPES, E. L.. Parecer sobre 2 artigos submetidos ao Enanpad 2011. 2011.

140.

LOPES, E. L.. Parecer sobre 3 artigos submetidos ao Enangrad 2011. 2011.

141.

LOPES, E. L.. Parecer sobre 7 artigos submetidos ao Semead 2011. 2011.

142.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112200 submetido à ReMark. 2011.

143.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112184 submetido à ReMark. 2011.

144.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112211 submetido à ReMark. 2011.

145.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112212 submetido à ReMark. 2011.

146.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112188 submetido à ReMark. 2011.

147.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112164 submetido à ReMark. 2011.

148.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112199 submetido à ReMark. 2011.

149.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20112237 submetido à ReMark. 2011.

150.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20111722 submetido à RIAE. 2011.

151.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo 20110708 submetido à RAI. 2011.

152.

LOPES, E. L.. Parecer para artigo RC2903 submetido à RECADM. 2011.

153.

LOPES, E. L.. Paracer sobre artigo RC2083 submetido à Revista Recadm. 2010.

154.

LOPES, E. L.. Parecer sobre artigo 2178-9895 submetido à Revista ReMark. 2010.

Bancas

Participação em bancas de trabalhos de conclusão

Mestrado

1.

STREHLAU, V. I.; **LOPES, E. L.**; SPERS, E. E.. Participação em banca de Franklin de Souza Meirelles. A influência do país de origem na escolha de marcas desconhecidas: uma investigação sobre os atributos de marca de materiais esportivos. 2015. Dissertação (Mestrado em ADMINISTRAÇÃO) - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

2.

RAMOS, H. R.; **LOPES, E. L.**; MORIZONO, R. C. F. C.. Participação em banca de Thiago Chiorino Costa. Análise dos traços de personalidade como preditores de atitudes ambientalmente responsáveis. 2015. Dissertação (Mestrado em MPA - GEAS) - Universidade Nove de Julho.

3.

LOPES, E. L.; FERRAZ, R. R. N.; SPERS, E. E.. Participação em banca de João Batista Moglia Júnior. Escalas concorrentes para mensuração da satisfação do cliente hospitalar. 2015. Dissertação (Mestrado em MPA - Gestão de Sistemas da Saúde) - Universidade Nove de Julho.

4.

STREHLAU, S.; **LOPES, E. L.**; BARKI, E.. Participação em banca de Paula Marques Campanário. Valor percebido do luxo: uma comparação entre Austrália e Brasil. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

LOPES, E. L.; STREHLAU, V. I.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Flávio Santino Bizarrias. O Brand Love no contexto brasileiro: um estudo da comparação de escalas de sua mensuração. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; CAPPELLOZA, 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.

7.

FREIRE, O. B. L.; 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.

8.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; MARKUS, K.. Participação em banca de Solange Benites Juvella. A conexidade dos consumidores frente aos programas televisivos. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BARBIERI, J. C.. Participação em banca de Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

BRANDAO, M. M.; HUERTAS, M. K. Z.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Ovanildo Gonçalves de Souza. O uso do apelo do medo em propagandas preventivas sobre drogas e seus efeitos sobre as atitudes e intenções dos pais nas diferentes dimensões parentais. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

LOPES, E. L.; SERRALVO, F.A.; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Ana Carolina de Toledo. Efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, V. I.. Participação em banca de Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

RAMUSKI, L.; **LOPES, E. L.**; NOHARA, J. J.. Participação em banca de Sibele Gomes de Santana Faria. Um Estudo Longitudinal Das Representações Dos Afrodescendentes Em Propagandas Impressas ?1980-2010. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

MORETTI, S. L. A.; CRESCITELLI, E.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Miguel Armando de Cabral Brandão de Noronha Feyo. Inovação em empresas de serviço: um estudo de caso no setor de saúde suplementar. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; VELOSO, A. R.. Participação em banca de Marcos Antonio da Silva. O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

Teses de doutorado

1.

PARENTE, J. G.; BOTELHO, D.; ZAMBALDI, F.; **LOPES, E. L.**; KATO, H.. Participação em banca de Luís Fernando Varotto. Franchisor - franchusee relationship and performance: influence of personality traits, entrepreneurship drive, and time of relationship. 2015. Tese (Doutorado em Doutorado em Administração) - EAESP - Fundação Getúlio Vargas.

2.

LOPES, E. L.; PONCHIO, M. C.; BOTELHO, D.; FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O efeito da pressão de tempo na negligência da omissão de informações. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; STREHLAU, V. I.; CREMONESI, G. O. G.. Participação em banca de Adriano Viana Bednaski. A influência da marca nas escolhas de compra dos consumidores em condição de esgotamento do ego (ego depletion). 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

KRAMER, B.; FREIRE, O. B. L.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; **LOPES, E. L.**; MARIANI, M. A. P.; MARCONDES, R. C.. 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 Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

BRANDAO, M. M.; QUEVEDO-SILVA, F.; PARENTE, J. G.; PIZZINATTO, A. K.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Marlette Cássia Oliveira Ferreira. O efeito moderador da necessidade de controle de compra e tendência à compra por impulso na resposta dos consumidores, à densidade humana e às emoções negativas extremas. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; QUEVEDO-SILVA, F.; BIDO, D. S.; ROSSI, G. B.. Participação em banca de Lia Moretti e Silva. O efeito do foco regulatório dos consumidores na negligência da omissão na avaliação de alimento lácteo. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

STREHLAU, S.; **LOPES, E. L.**; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.; ROCHA, T. V.. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Efeitos da extensão de marca vertical na luxuosidade percebida. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

8.

VEIGA, R. T.; GONCALVES, C. A.; **LOPES, E. L.**; MOURA, L. R. C.; MONTEIRO, P. R. R.. Participação em banca de Mayana Virginia Viégas Lima. Alegria e Serenidade: a influência das emoções positivas nas avaliações de anúncios. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais.

9.

SILVA, Dirceu; GABRIEL, M. L. D. S.; **LOPES, E. L.**; ROSSI, G. B.; AVRICHIR, I.. Participação em banca de Viviane Chunques Gersasoni. Análise dos critérios do consumidor da classe C diante da perspectiva econômica quanto à não compra de automóveis chineses. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; ZAMBALDI, F.; VELOSO, A. R.. Participação em banca de Carlos Alberto Alves. A influência da marca no efeito placebo: um quase-experimento em academias de ginástica. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**; MAZZON, J. A.; BREI, V. A.. 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.

12.

ZILBER, S. N.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; **LOPES, E. L.**; BORINI, F. M.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. Participação em banca de Maurício Massao Oura. O impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional no desempenho exportador de PMES industriais brasileiras. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; HUERTAS, M. K. Z.; SPERS, E. E.. Participação em banca de Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

ZILBER, S. N.; CIRANI, C. B. S.; **LOPES, E. L.**; MORAES, E. A.; ANDREASSI, T.. Participação em banca de José Braz de Araújo. Uso de redes sociais por empresas sob a ótica do Modelo de Adoção de Inovação. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; BIDO, D. S.; SOUZA, M. T. S.; GASPAR, M. A.. Participação em banca de Sérgio Silva Braga Junior. Consumo de produtos verdes no varejo supermercadista: a intenção de compra versus a compra. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.; FREIRE, O. B. L.; ROSSI, G. B.. 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.

17.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; STREHLAU, V. I.; CUNHA, C. F.. Participação em banca de Luciana Passos Marcondes Scarsiotta. Estratégias persuasivas (Alpha versus Ômega) nas mensagens publicitárias: os efeitos no consumo de álcool pelos jovens. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.; ROSSI, G. B.; **LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. 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.

19.

SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; KRAMER, B.; CONTADOR, J. C.; BRITO, L. A. L.. Participação em banca de Valmor Reckiegel. Critérios para avaliação do grau de competitividade empresarial. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

20.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; HUERTAS, M. K. Z.; SPERS, E. E.. Participação em banca de Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

21.

SOUZA, M. T. S.; CORTES, P. L.; PEREIRA, R. S.; WALTER, S. A.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Iara Regina dos Santos Parisotto. A institucionalização do conhecimento científico em sustentabilidade ambiental resultante das teses e dissertações em administração no Brasil. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

22.

STAL, E.; **LOPES, E. L.**; Da Silva, Dirceu; POPADIUK, S.; ANDREASSI, T.. Participação em banca de Vanderlei José Sereia. A decisão de inovar e os fatores determinantes na escolha de fontes de inovação nas empresas agroindustriais de carne. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

23.

Da Silva, Dirceu; **LOPES, E. L.**; MORETTI, S. L. A.; STEINER NETO, P. J.; ROSSI, G. B.. Participação em banca de Roberto de Araújo Nascimento Cunha. Comportamento de compra por impulso: proposta de um modelo de mensuração relacional. 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho.

Qualificações de Doutorado

1.

KRAMER, B.; FREIRE, O. B. L.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; **LOPES, E. L.**. 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 Administração) - Universidade Nove de Julho.

2.

ZILBER, S. N.; PEDRON, C. D.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Carlos Rodrigues da Silva. Adoção de inovação: determinantes da adoção de inovação no segmento produtor da cadeia produtiva da carne bovina. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

RODRIGUEZ, L. C.; SILVEIRA, A.; MACCARI, E. A.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Antonio Marcos Vivan. Fatores de atratividade em Instituições de Ensino Superior privadas. 2015. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

4.

SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; **LOPES, E. L.**; FARIA, A. C.. Participação em banca de Lia Moretti e Silva. O efeito da alegação de saúde dos alimentos na negligência da omissão. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Doutorado Interinstitucional em Administração) - Universidade Nove de Julho.

5.

STREHLAU, S.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**; PONCHIO, M. C.; MARCONDES, R.. Participação em banca de Camila Moreira Almeida de Miranda. Um estudo comparativo sobre a percepção de valor de luxo. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva. O efeito do distanciamento psicológico, utilidade percebida e framing da mensagem sobre a capacidade de diferenciação em empresas de serviço. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

7.

BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.. 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.

8.

STREHLAU, S.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Avaliação de extensão de marca: o papel da autenticidade e da luxuosidade. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

STREHLAU, S.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca em contextos sociais estressantes para o consumidor. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.; SILVA, Dirceu. Participação em banca de Adriano Viana Bednaski. A influência da marca nas decisões de consumo em condições de esgotamento do ego. 2014. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

11.

Lopes, Evandro Luiz; STREHLAU, V. I.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; CREMONESI, G. O. G.. Participação em banca de Luciana Passos Marcondes Scarsiotta. Estratégias persuasivas Alpha e Ômega: os efeitos nas mensagens publicitárias avaliadas por jovens. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

12.

ZILBER, S. N.; FERREIRA, M. A. S. P. V.; BORINI, F. M.; **LOPES, E. L.**; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. Participação em banca de Maurício Massao Oura. O impacto da capacidade de inovação e da experiência internacional no desempenho exportador de PMES brasileiras. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; VELOSO, A. R.; ZAMBALDI, F.. Participação em banca de Carlos Alberto Alves. A influência da marca no efeito placebo no processo de avaliação: um experimento no comportamento do consumidor. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

LOPES, E. L.; BRANDAO, M. M.; FREIRE, O. B. L.; PONCHIO, M. C.; BOTELHO, D.. 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. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

SILVA, Dirceu; GABRIEL, M. L. D. S.; **LOPES, E. L.**; ROSSI, G. B.; AVRICHIR, I.. Participação em banca de Viviane Chunques Gervasoni. Análise dos critérios do consumidor da classe C diante da nova perspectiva econômica quanto à compra de automóveis chineses. 2013. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

16.

LOPES, E. L.; ACEVEDO, C. R.; STREHLAU, S.; RAMUSKI, L.; IKEDA, A.. Participação em banca de Andrea Kassouf Pizzinatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

Nohara, J.J.; POPADIUK, S.; ANDREASSI, T.; **LOPES, E. L.**; ZILBER, S. N.. Participação em banca de José Braz de Araújo. Uso de redes sociais por empresas sob a ótica do modelo de adoção de inovação. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

MORETTI, S. L. A.; **LOPES, E. L.**; Da Silva, Dirceu; SERRALVO, F.A.; CRESCITELLI, E.. Participação em banca de Maria dos Remédios Antunes Magalhães. Avaliação da tomada de decisão sob risco e as emoções entre compradores compulsivos e controles normais: um estudo com métodos neuropsicofisiológicos. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

19.

MORETTI, S. L. A.; **LOPES, E. L.**; SERRALVO, F.A.; SILVA, Dirceu; SZULCSEWSKI, C. J.. Participação em banca de José Edson Moysés Filho. Poder e geração de valor em canais de distribuição: um estudo no mercado food service a partir de relações bilaterais entre restaurantes e seus fornecedores no Brasil e na Espanha. 2012. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

20.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, S.; MORETTI, S. L. A.. Participação em banca de Roberto Araújo do Nascimento Cunha. Comportamento de compra por impulso: proposta de um modelo de mensuração relacional. 2011. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

21.

LOPES, E. L.; NOHARA, J. J.; BORINELLI, M. L.; CORONADO, O.. Participação em banca de António Carlos Vaz Lopes. Adoção de inovação organizacional: o caso do BSC no Brasil. 2011. Exame de qualificação (Doutorando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

22.

STAL, E.; POPADIUK, S.; ANDREASSI, T.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Vanderlei José Sereia. A decisão de inovar e os fatores determinantes na escolha de fontes de inovação nas empresas agroindustriais de frango. 2011. Exame de qualificação (Doutorando em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho.

Qualificações de Mestrado

1.

KNIESS, C. T.; RABECHINI JR., R.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Maria do Carmo Assis Todorov. Competências do profissional de secretariado executivo na execução de projetos socioambientais sob a perspectiva do gerente de projetos. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em MPA - Gestão de Projetos) - Universidade Nove de Julho.

2.

LOPES, E. L.; BARBOSA, A. P.; BARBOSA, E. C.. Participação em banca de João Batista Móglia Júnior. Escalas concorrentes para mensuração a satisfação do cliente hospitalar. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

3.

GABRIEL, M. L. D. S.; RAMOS, H. R.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Thiago Chiorino Costa. Análise dos traços de personalidade como preditores do comportamento de consumo ambiental responsável. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em MPA - GEAS) - Universidade Nove de Julho.

4.

BRANDAO, M. M.; FREIRE, O. B. L.; **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.

5.

ZILBER, S. N.; **LOPES, E.L.**; FREITAS, H. M. R.. Participação em banca de Alexandre da Costa Goularte. Intenção de uso de mobile banking no Brasil: proposição e teste de um modelo conceitual adaptado com fatores culturais. 2015. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

6.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; QUEVEDO-SILVA, F.. Participação em banca de Hermes Augusto Batista Mendes 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 MPA - Gestão do Esporte) - Universidade Nove de Julho.

7.

FREIRE, O. B. L.; SILVA, Dirceu; **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.

8.

FREIRE, O. B. L.; SILVA, Dirceu; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Jorge Mazza Garcia. Fatores que afetam a satisfação e a lealdade nos sites de compras coletivas. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

9.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; QUEVEDO-SILVA, F.. Participação em banca de Enos Neves Coelho de Andrade. Antecedentes e consequentes aos efeitos da sobrecarga de informação em vendedores de lojas físicas de varejo. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

10.

ROSSI, G. B.; BORINI, F. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Osmar Rezende de Abreu Pastore. Internacionalização de empresas: um estudo sobre a influência das firmas de consultoria. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração: Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

11.

STREHLAU, V. I.; **LOPES, E. L.**; SPERS, E. E.. Participação em banca de Franklin de Souza Meirelles. A influência do país de origem na escolha de marcas desconhecidas: uma investigação sobre os atributos de marca de materiais esportivos. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração: Gestão Internacional) - Escola Superior de Propaganda e Marketing.

12.

SILVA, Dirceu; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Gustavo Viegas Rodrigues. Negative word of mouth influence on attitudes and purchase intention: the impact of source´s expertise and tie strenght on hedonic or utilitarian products. 2014. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

13.

FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Reny Aparecida Galvão. Efeito do enquadramento de mensagens na promoção de comportamentos ambientalmente sustentáveis. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

14.

BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**; FREIRE, O. B. L.. Participação em banca de Erica Aita Bergel. A produção intelectual de marketing e a responsabilidade socioambiental empresarial. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

15.

LOPES, E. L.; FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Flávio Santino Bizarrias. 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.

16.

FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**; BRANDAO, M. M.. Participação em banca de Sônia Regina Valério do Sacramento. Marketing social: persuadindo o consumidor a adotar comportamento de reciclagem por meio do efeito framing (enquadramento da mensagem). 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

17.

STREHLAU, S.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Paula Marques Campanário. Valor percebido do luxo: uma comparação entre Austrália e Brasil. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

18.

CIRANI, C. B. S.; TEIXEIRA, C. E.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Eliana Cunico. Cooperação tecnológica: um estudo das práticas de ecoinovação na indústria de fecularia. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

19.

FREIRE, O. B. L.; BRANDAO, M. M.; **LOPES, E. L.**. 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.

20.

BRANDAO, M. M.; FREIRE, O. B. L.; **LOPES, E. L.**. 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 seus filhos. 2013. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

21.

LOPES, E. L.; FREIRE, O. B. L.; SERRALVO, F.A.. Participação em banca de Ana Carolina de Toledo. Efeito da nostalgia do cliente na lealdade à marca pós fusão / aquisição. 2012. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

22.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; FREIRE, O. B. L.. 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.

23.

MORETTI, S. L. A.; **LOPES, E. L.**; CRESCITELLI, E.. Participação em banca de Miguel Armando de Cabral Brandão de Noronha Feio. Inovação em empresas de serviços: um estudo de caso do setor de saúde suplementar. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

24.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; SERRALVO, F.A.. Participação em banca de Renato Ferreira Pimenta. Extensão de marca no setor de serviços. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

25.

LOPES, E. L.; SILVA, Dirceu; STREHLAU, V. I.. Participação em banca de Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades. 2011. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

26.

LOPES, E. L.; Da Silva, Dirceu; VELOSO, A. R.. Participação em banca de Marcos Antonio da Silva. O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos

antecedentes da lealdade dos consumidores. 2010. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

27.

Nohara, J.J.; **LOPES, E. L.**; RAMUSKI, C. L.. Participação em banca de Sibele Gomes de Santana Faria. Um estudo longitudinal das representações dos afrodescendentes em propagandas impressas - 1978-2010. 2010. Exame de qualificação (Mestrando em Administração) - Universidade Nove de Julho.

Trabalhos de conclusão de curso de graduação

1.

LOPES, E. L.; AZEVEDO, M. C.. Participação em banca de Laura Demétrio Salgado.Influência da promoção de vendas nas intenções de compra de consumidores. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

2.

LOPES, E. L.; AZEVEDO, M. C.. Participação em banca de Bruna Ribeiro de Souza.Uma análise sobre os atributos de negócio dos Food Trucks que mais influenciam a intenção de recomendação e reuso desse modelo de serviço. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

3.

LOPES, E. L.; ONUSIC, L. M.. Participação em banca de Gabriella Festraets Betiol.Posicionamento de mercado de pós-graduação dos cursos na área de gestão do estado de São Paulo. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

4.

OLIVEIRA FILHO, B. G.; **LOPES, E. L.**. Participação em banca de Ricardo Salas Orbis.Quais são as principais preferências de investimentos para os alunos da Unifesp Eppen?. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

5.

LOPES, E. L.; PINOCHET, L. H. C.. Participação em banca de Yuri Matsuda Meggiolaro.Back in time: retromarketing. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo.

6.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.. Participação em banca de Juliana Moraes e Silva.Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

7.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.. Participação em banca de Leandro Matos Cabral.Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

8.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.. Participação em banca de Rodrigo Maciel de Paula.Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

9.

LOPES, E. L.; PEREIRA, L.M.; ESCAMES, E. F.. Participação em banca de Karen Maruta, Karina Passos, Priscilla Vieira, Robson Prates.Gestão ambiental: pneus inservíveis. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

10.

MOTA, N.; **LOPES, E. L.**; PEREIRA, L.M.. Participação em banca de Adriana Amorelli, Dorotéia dos Santos, Francisco de Araujo.A Era dos talentos: mantendo os talentos da empresa Copagaz. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

11.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.; PEREIRA, L.M.. Participação em banca de José Augusto Gomes Codesso.Coaching aplicado na base da pirâmide organizacional. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

12.

LOPES, E. L.; EDUARDO, C.. Participação em banca de Vanessa Matos Cabral.Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Administração. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos.

13.

LOPES, E. L.. Participação em banca de Bruno Hernandes, Evelyn Turina, Rodrigo de Oliveira.TGI de Planejamento e Marketing - Agência Insight. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em PRODUÇÃO PUBLICITÁRIA) - FACULDADE CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE.

14.

LOPES, E. L.. Participação em banca de Edenilson Ferreira, Fernanda Gattai, Kelly Dell Valle, et al.TGI - Planejamento e Marketing - Agência Oxygen. 2006. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em PRODUÇÃO PUBLICITÁRIA) - FACULDADE CARLOS DRUMMOND DE ANDRADE.

Participação em bancas de comissões julgadoras

Concurso público

1.

FREDERICO, E.; **LOPES, E. L.**; SERSON, F. M.. Processo seletivo de provas para provimento de cargo de Professor Doutor MS-3. 2015. Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo.

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

VIII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. A influência da marca no comportamento de compra em condição de esgotamento do ego. 2015. (Congresso).

2.

VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Moderação de sessão de apresentação de trabalhos. 2014. (Congresso).

3.

VI Encontro de Marketing da Anpad - EMA 2014. Escalas concorrentes para mensuração do amor à marca: um estudo no contexto nacional. 2014. (Congresso).

4.

XXXVIII Enanpad. Satisfação no trabalho na área da saúde: comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. 2014. (Congresso).

5.

VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Avaliação do efeito do ambiente de loja online nas intenções de aproximação e rejeição dos consumidores: uma análise por meio do paradigma Estímulo-Organismo-Resposta. 2014. (Congresso).

6.

VII Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Moderação de sessão de apresentação de trabalhos. 2014. (Congresso).

7.

II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade.Estratégia: uma revisão teórica. 2014. (Simpósio).

8.

VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Avaliação de marcas de luxo: um estudo experimental de dois fatores moderadores. 2013. (Congresso).

9.

XVI Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Antecedentes da lealdade no e-commerce: o papel chave da satisfação dos consumidores. 2013. (Congresso).

10.

I Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade. Adoção de tecnologia no varejo: uma estratégia para rentabilidade da cadeia de suprimentos. 2013. (Congresso).

11.

VI Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV. Moderação de sessão de apresentação de trabalhos. 2013. (Congresso).

12.

XXXVII Enanpad. Responsabilidade social corporativa na visão do consumidor: proposição e validação de uma escala de mensuração. 2013. (Congresso).

13.

V Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas. O novo consumidor idoso: uma análise dos atributos varejistas para esse público e seus efeitos na lealdade. 2012. (Congresso).

14.

XXXV Enanpad. Não Te Conheço Bem Mas Já Gostei de Você: O Efeito da Marca na Negligência. 2011. (Congresso).

15.

IV Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas. análise comparativa da escala RSQ (Retail Service Quality) em diferentes formatos varejistas. 2011. (Congresso).

16.

III Congresso Latino-Americano de Varejo - CLAV - Fundação Getúlio Vargas. Relações entre Avaliação de Justiça, Motivação, Lealdade e Intenção de Turnover em uma Equipe de Vendas: Teste de um Modelo Téorico.. 2010. (Congresso).

17.

17.

XIII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Ações de ecorresponsabilidade da indústria química- um estudo de caso da BASF S/A entre outros. 2010. (Congresso).

18.

XII Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Medidas de relação entre marketing mix e performance empresarial: uma análise da cadeia produtiva do segmento químico-farmacêutico. 2009. (Congresso).

19.

III EMA - Encontro de Markegin da Anpad. Avaliação do Impacto da Qualidade de Serviços na Lealdade dos Consumidores de Materiais para Construção Civil: Aplicação da Escala RSQ Nacionalizada em Homecenters. 2008. (Congresso).

20.

XI Semead - Seminários em Administração FEA/USP. Segmentação psicográfica de consumidores de produtos de marca própria: uma aplicação da escala VALS no varejo paulistano. 2008. (Congresso).

21.

XXXII Enanpad. Escalas concorrentes para mensuração da qualidade percebida de serviços: uma comparação entre a SERVQUAL e a RSQ. 2008. (Congresso).

22.

Seminário de Gestão da Inovação Organizacional. 2006. (Seminário).

23.

Seminário de Gestão da Inovação Organizacional. 2006. (Seminário).

Orientações

Orientações e supervisões em andamento

Dissertação de mestrado

1.

Diego Nogueira Rafael. Em definição. Início: 2015. Dissertação (Mestrado profissional em MPA - Gestão de Sistemas da Saúde) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

Tese de doutorado

1.

Fernando Henrique Rossini. Em definição. Início: 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

2.

Maurício Alves Rodrigues Pugas. Em desenvolvimento. Início: 2015. Tese (Doutorado em DINTER UFMT - Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

3.

José Jaconias Silva. Em desenvolvimento. Início: 2015. Tese (Doutorado em DINTER UFMT - Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

4.

Jussara Goulart da Silva. em definição. Início: 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho. (Orientador).

5.

Sibele Gomes de Santana Faria. O efeito do endossamento por celebridades na negligência da omissão de informações. Início: 2012. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. (Orientador).

Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Natalia Mathias de Faria. A influência da marca na avaliação de um produto destinado ao público jovem. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

2.

Camilla Pedroni de Andrade. A avaliação de resultados da implantação de marketing digital em pequenas empresas. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

3.

Ariele Cristina Reis Alvarenga. Avaliação sobre o comportamento de compra do consumidor de produtos de beleza online: um estudo da loja virtual Meuaplique. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

4.

Giulia Paoleschi Serra. A publicidade em blogs: impactos na percepção de internautas sobre o seu conteúdo. Início: 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. (Orientador).

Iniciação científica

1.

Jonatas Araujo Mesquista. Em definição. Início: 2015. Iniciação científica (Graduando em Administração) - Universidade Federal de São Paulo, Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. (Orientador).

Orientações e supervisões concluídas

Dissertação de mestrado

1.

João Batista Moglia Júnior. Escalas concorrentes para mensuração da satisfação do cliente hospitalar. 2015. Dissertação (Mestrado em Profissional em Administração - GSS) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Flávio Santino Bizarrias. O Brand Love no contexto brasileiro: um estudo da comparação de escalas de sua mensuração. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Eduardo Garcia. Proposição de uma escala para mensuração de Responsabilidade Social Corporativa no varejo brasileiro. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

4.

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, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

5.

Renato Ferreira Pimenta. Avaliação de extensões de marca: uma pesquisa experimental no setor de serviços. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

6.

Leonardo Aureliano da Silva. O efeito da marca na avaliação de propagandas endossadas por celebridades. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Evandro Luiz Lopes.

7.

Marcos Antonio da Silva. O processo de recuperação de falhas no varejo e a influência da justiça nos antecedentes da lealdade dos consumidores. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, . Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Tese de doutorado

1.

Adriano V. Bednaski. A influência da marca nas escolhas de compra dos consumidores em condição de esgotamento do ego (ego depletion). 2015. Tese (Doutorado em DINTER (UFMS)) - Universidade Nove de Julho, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Rejane Alexandrina Domingues Pereira do Prado. O efeito da pressão de tempo na negligência da omissão de informações. 2015. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Carlos Alberto Alves. A influência da marca no efeito placebo: um quase-experimento em academias de ginástica. 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

4.

Andrea Kassouf Pizzinnatto. Fatores de avaliação de marca: um estudo experimental no mercado de luxo. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

5.

Maria dos Remédios Antunes Magalhães. O comportamento de compra compulsiva: um estudo com métodos neurocientíficos. 2013. Tese (Doutorado em Administração) -

Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

6.

Luciana Passos Marcondes Scarsiotta. Estratégias persuasivas (Alpha versus Ômega) nas mensagens publicitárias: os efeitos no consumo de álcool pelos jovens. 2013. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Monografia de conclusão de curso de aperfeiçoamento/especialização

1.

Bárbara Quétura Rocha Sousa. O efeito dos perfis psicológicos na avaliação das diferentes estratégias de propaganda: um experimento com produtos de consumo. 2015. Monografia. (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA em Marketing) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Trabalho de conclusão de curso de graduação

1.

Laura Demétrio Salgado. Influência da promoção de vendas na intenção de compra dos consumidores. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Bruna Ribeiro de Souza. Uma análise sobre os atributos de negócio dos Food Trucks que mais influenciam a intenção de recomendação e reuso desse modelo de serviço. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Gabriella Festraets Betiol. Posicionamento de mercado de pós-graduação dos cursos na área de gestão do estado de São Paulo. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

4.

Yuri Matsuda Meggiolaro. Back in time: retromarketing. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Universidade Federal de São Paulo. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

5.

Carolina Pratero, Loubert Milani, Mônica Fontes et al. O papel dos colaboradores na gestão da excelencia da qualidade de atendimento: um estudo de caso no setor bancário brasileiro. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Bacharelado em Administração de Empresas) - Faculdade Brasileira de Recursos Humanos. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Iniciação científica

1.

Paula Alencar de Souza. A influência da embalagem no processo de decisão de compra: um estudo experimental no varejo brasileiro. 2013. Iniciação Científica. (Graduando em Administração) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

2.

Monica Aparecida Schiavo. Atributos varejistas relevantes no processo de decisão de compra dos consumidores idosos. 2012. Iniciação Científica. (Graduando em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho, Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

3.

Valdirene Mendes dos Santos. Atributos varejistas relevantes no processo de decisão de compra dos consumidores idosos. 2012. Iniciação Científica. (Graduando em Administração de Empresas) - Universidade Nove de Julho. Orientador: Evandro Luiz Lopes.

Inovação

Projetos de pesquisa

Outras informações relevantes

Possui grande experiência na gestão de empresas varejistas de grande porte tendo exercido a função de Diretor Regional de Operações no Wal-Mart Brasil (1996-2000) e na C&C Casa & Construção (2000-2013).

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 04/02/2016 às 16:37:37

Baixar Currículo | Imprimir Currículo

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: midia 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 Superios 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 Certificare 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

Gestão de Marcas

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 Aplicaca à Comunicação

Instituto Nacional de Pós Graduação, INPG, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - 2011

Vínculo: Professor vistante, 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 Convidado, 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 Comunicção 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, Otavio** ; 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, Otavio** . 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, Otavio** ; 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, Otavio** ; 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, Otavio** ; 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, Otavio** ; 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, Otavio** . 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, Otavio** . Propriedades da Escala Brand Luxury Index no Brasil. Revista de administração da Unimep, v. 11, p. 82, 2013.

9.

FREIRE, Otavio; ALMEIDA SANTOS, Eduardo Biagi ; THE INFLUENCE OF MUSIC ON CONSUMER BEHAVIOR. Independent Journal of Management & Production, v. 4, p. 537-548, 2013.

10.

FREIRE, Otavio; 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, Otavio; NASCIMENTO, T. M. ; MAZZEI, L. C. ; SENISE, D. S. V. . O Conceito de Congruência e o Endosso de Celebridades 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 Emrpesa 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 Celebridades 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** . Antroplologia 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 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 Palenjamento: 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. ; SENISE, D. S. V. ; SCRIVANO, P. . Futuras Celebridades Endossadas por Celebridades: 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: UINOVE - 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: UINOVE - 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 analisys by means of structural equations. In: GBATA 2013 - Global Business and Technology Associatio´s Fifteenth Annual International Conference, 2013, Helsikni/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** ; SENISE, D. S. V. ; BIANCARDI, J. F. . Como diferenças entre consumidores influenciam a satisfação e a compra por impulso em ambientes de loja

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. 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio** . 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, Otavio** ; 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, Otavio** . The Influence of Music on Consumer Behavio. 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, Otavio** ; 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio** . O Efeito da Marca no Endosso de Celebridades. 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, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Organisations´ demand on Public Relations and Corporate Communication and the role of PR/Corporate Manager: a comparative study on job annouuncements between Latin America and Europe. In: 4th European Communiction Conference - ECREA 2012, 2012, Istambul. ECREA 2012 - 4th European Communication Conference, 2012.

26.

ZUCCO, F. D. ; MORETTI, S. L. A. ; SILVA, D. ; **FREIRE, Otavio** . 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, Otavio** . 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, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Associação de Marca no Mercado Fast Fashion: uma revisão da literatura. In: III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012, São Paulo/SP. III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012.

29.

ROSENBLAT, R. ; **FREIRE, Otavio** ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Eventos Esportivos no Desenvolvimento das Marcas: um modelo de avaliação de resultados. In: III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012, São Paulo/SP. III Propesq - Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda - Deve haver mais pesquisa em publicidade, 2012.

30.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . 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, Otavio** . 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, Otavio** . 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, Otavio** . 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, Otavio** . 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, Otavio** ; 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, Otavio** . 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 Congresso ALGEDE, 2015.

2.

SANTOS, L. S. ; **FREIRE, Otavio** . 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 Congresso ALGEDE, 2015.

3.

FREIRE, Otavio. Conjunções e disjunções 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, Otavio** ; 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, Otavio** ; LOPES, E. L. . Estudo Bibliométrico sobre o modelo estímulo-organismo-resposta no período de 2003 a 2014. 2015. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

2.

FREIRE, Otavio; 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, Otavio** . O Papel do Contexto de Avaliação na geração de Recomendações de Produtos no Ambiente Online. 2014. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

4.

FREIRE, Otavio; 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, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Brasilidade e Efeito País de Origem em Marcas de Moda no Brasil. 2013. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

6.

FREIRE, Otavio; 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 Celebridades. 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, Otavio** . 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, Otavio** . 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, Otavio** . Comunicação com uso de celebridades: uma discussão do retorno de investimento. 2011. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

27.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Integração da Comunicação: um estudo exploratório em 50 grandes organizações brasileiras. 2010. (Apresentação de Trabalho/Congresso).

28.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . 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, Otavio. A Violeta: comunicação, fôlego e circulação nos recônditos do Brasil. 2006. (Apresentação de Trabalho/Conferência ou palestra).

30.

FREIRE, Otavio. 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, Otavio; 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, Otavio. Recepção como campo das práticas culturais: uma campanha de comunicação sensível empresa-cliente. 2000. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

33.

FREIRE, Otavio. Casos bem sucedidos de propaganda e marketing de senso comum. 1999. (Apresentação de Trabalho/Comunicação).

Produção técnica

Assessoria e consultoria

1.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. ; LOPES, E. L. ; BIANCARDI, J. F. . Estratégia e Gestão de Branding da Marca RDC. 2014.

2.

FREIRE, Otavio; 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, Otavio** . Desenvolvimento de Modelo de Segmentação de Mercado e de Fatores Determinantes para a Compra da Marca (TRAMONTINA). 2013.

4.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Avaliação da Marca Café no Bule (MITSUI ALIMENTOS). 2012.

5.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . O Conceito de Prestígio e o caso NEXTEL. 2012.

6.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Subsídios para o Planejamento de Comunicação da Pinacoteca do Estado de SP. 2012.

Trabalhos técnicos

1.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** ; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 4 de 7. 2014.

2.

FREIRE, Otavio; 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, Otavio** ; QUEVEDO-SILVA, F. ; BIANCARDI, J. F. . Recall de Propaganda para Cursos de Idiomas (CNA). 2014.

4.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 1o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

5.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 2o volume - Edição Especial I - de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

6.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 3o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

7.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 4o volume - Edição Especial II - de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

8.

FREIRE, Otavio; STREHLAU, S. . Editorial para o 5o volume de 2014 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2014.

9.

QUEVEDO-SILVA, F. ; **FREIRE, Otavio** . Fatores determinantes para o aluguel de carros. 2014.

10.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (David Beckham & AMBEV). 2013.

11.

FREIRE, Otavio; 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, Otavio** ; GIGLIO, Sérgio Settani . Análise dos Atributos da Celebridade Esportiva para o Endosso de Marca (Tiago Silva & GM). 2013.

13.

FREIRE, Otavio. Parecer em Artigo Científico para a Podium: Sporte, Leisure and Tourism Review. 2013.

14.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 1 de 7. 2013.

15.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 2 de 7. 2013.

16.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Tracking de Imagem de Marca Etios (TOYOTA) Onda 3 de 7. 2013.

17.

FREIRE, Otavio. Editorial para o 1o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

18.

FREIRE, Otavio. Editorial para o 2o volume de 2013 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2013.

19.

FREIRE, Otavio; 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, Otavio** . Modelo Preditivo de 'Likes' para Páginas de Facebook (BRAHMA). 2013.

21.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Estudo Experimental para Mensuração do Imacto 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 Markeiting - REMARK (2267-2012). 2012.

27.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Markeiting - 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 Markeiting - REMARK (2268-2012). 2012.

33.

FREIRE, Otavio. Parecer em artigo científico para a Revista Brasileira de Markeiting - 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.

43.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . 'Day After' - Etios (TOYOTA). 2012.

44.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Análise de Desempenho Marca-Celebridade - Gisele Bundchen (GRENDENE). 2012.

45.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Escolha de Celebridade para Endosso da Marca (UNOPAR). 2012.

46.

SENISE, D. S. V. ; **FREIRE, Otavio** . Teste de Congruência Celebridade-Produto - Co-Branding (O BOTICARIO). 2012.

47.

FREIRE, Otavio. Editorial para o 3o volume de 2012 da Revista Brasileira de Marketing - REMARK. 2012.

48.

FREIRE, Otavio. 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, Otavio** . Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Usos e Desusos da Palavra Marketing. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

2.

FREIRE, Otavio. 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, Otavio** . Programa MASTERS - Quadro Marketing Mix - Marketing: Conceitos e Pré-Conceitos. 2008. (Programa de rádio ou TV/Entrevista).

Demais tipos de produção técnica

1.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . How Communication Works. 2014. .

2.

FREIRE, Otavio; SENISE, D. S. V. . Retorno de Investimentos em Comunicação. 2014. .

3.

FREIRE, Otavio; SENISE, Diego ; YANAZE, Mitsuru Higuchi . Retorno de Investimentos em Comunicação. 2013. .

4.

FREIRE, Otavio. Planejamento Estratégico de Marketing. 2012. .

5.

FREIRE, Otavio. X Jornada Teenager de Universidades e Profissões. 2012. (Feira de Profissões).

6.

YANAZE, Mitsuru Higuchi ; **FREIRE, Otavio** . Management in Business Communications. 2008. (Curso de curta duração ministrado/Extensão).

7.

FREIRE, Otavio. Gestão de Serviços: Especificidades. 2006. (Curso de curta duração ministrado/Extensão).

Bancas

Participação em bancas de trabalhos de conclusão

Mestrado

1.

1.

FREIRE, Otavio; 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, Otavio**; 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, Otavio**. 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio**. 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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 c/ UFMS) - Universidade Nove de Julho.

5.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; **FREIRE, Otavio**; 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio**. 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, Otavio**; 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, Otavio**; TRINDADE, 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, Otavio**. 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 c/ UFMS) - Universidade Nove de Julho.

2.

FREIRE, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio; 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, Otavio**; 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, Otavio; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio**; 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio; 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, Otavio; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de Edi Bacco, Gisella Akamine e Silvia 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, Otavio**; YANAZE, Liriam Luri Yamaguchi. Participação em banca de A Camargo A Paixão D Corigliano F Pastana M Nunes P Silva. Saquê: 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, Otavio**; 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**; 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, Otavio**. Participação em banca de Michelle Brasiliense 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; YANAZE, Mitsuru Higuchi. Participação em banca de Andrea Corso Primon, Ariadne Tamarozi, 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**. 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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, Otavio**; 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.

2.

TRINDADE, E.; BATISTA, L. L.; **FREIRE, Otavio**. 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, Otavio**; 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, Otavio**; NASSAR, Paulo. Participação em banca de Rodrigo Oliveira Ovádia 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**; 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, Otavio**. 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, Otavio**; 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, Otavio**; Rossetti, Gislaine. 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**. 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, Otavio**. Participação em banca de Pedro Ivo Lima Passari.A União das Relações Públicas e do Marketing na Internacionalização de uma Marca: A Natura em Paris. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) - Universidade de São Paulo.

15.

BRAGA, Debora Cordeiro; DOMINGUES, V.; **FREIRE, Otavio**. 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, Otavio**; 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, Otavio. 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, Otavio. 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, Otavio. 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, Otavio. 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, Otavio. 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, Otavio. 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, Otavio. 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, Otavio. 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, Otavio**. 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, Otavio. 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, Otavio**; 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, Otavio; FREIRE, M. V.. Processo de Transferência Interna e Externa do Curso de Marketing da EACH/USP. 2012. Universidade de São Paulo.

2.

FREIRE, Otavio. Prêmio Universitário ABERJE. 2009. Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

3.

FREIRE, Otavio; 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 Celebridades Endossadas por Celebridades: 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: Checl 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 Associatio´s Fifteenth Annual International Conference. Retailers´ Relevant Attributes for Purchase Decision of the Elderly: an analisys 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 Celebridades 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 Celebridades 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 Celebridades. 2012. (Congresso).

26.

4th European Communiction 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 Celebridades. 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, Comunicacíon 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 Gebara e Renata Marques. Sustentabilidade como Posicionamento Estratégico de Marketing: uma proposta para uma instituição financeira. 2009

Alexandra Wrzke, Carolina Gebara e Renata Marques. Sustentabilidade como Posicionamento Estratégico de Marketing: uma proposta para uma instituição financeira. 2009. 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 Auxilio 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 Candido 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 Celebridades 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 Celebridades 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

Currículo Lattes

English

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
Cavalhada
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

Lucas dos Reis Carvalho

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/3017747223779047

Última atualização do currículo em 06/01/2016

Possui ensino-fundamental-primeiro-graupela Escola Municipal Santo Antônio do Caramujo(2008), ensino-fundamental-primeiro-graupela Escola Municipal Centro Educacional Dom Máximo Biennès(2009) e ensino-medio-segundo-graupela Escola Estadual Onze de Março(2013). Atualmente é Consultor Júnior da Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME. **(Texto gerado automaticamente pela aplicação CVLattes)**

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

Ensino Médio (2º grau).
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).

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

2014 - 2015

Vínculo: Bolsista, Enquadramento Funcional: Setor Financeiro, Carga horária: 30

Outras informações

Trabalhei no Setor Financeiro e também na Secretaria do Mestrado em Ciências Ambientais do Campus de Cáceres.

Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME, MULTI, Brasil.

Vínculo institucional

2015 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Consultor Júnior, Carga horária: 6

Outras informações

Atuação no Planejamento Estratégico Participativo (PEP) na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

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.

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).

Demais tipos de produção técnica

1.

CARVALHO, L. R.. Oficina de Rasqueado Pantaneiro. 2013. (Curso de curta duração ministrado/Outra).

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 Forum 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 07/01/2016 às 9:35:17

Baixar Currículo | Imprimir Currículo

Keila Cristina Costa

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/3697007572071071

Última atualização do currículo em 19/01/2016

Possui graduação em Letras - Português e Inglês pela Universidade do Estado de Mato Grosso(1990), graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade de Cuiabá(2001) e especialização em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Afirmativo(2004). Atualmente é Consultora Sênior da Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ? ME. **(Texto gerado automaticamente pela aplicação CVLattes)**

Identificação

Nome

Keila Cristina Costa

Nome em citações bibliográficas

COSTA, K. C.

Endereço

Formação acadêmica/titulação

2003 - 2004

Especialização em Docência do Ensino Superior.
Faculdade Afirmativo, IEBJC, Brasil.
Título: ....

1997 - 2001

Graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.
Universidade de Cuiabá, UNIC, Brasil.
Orientador: ....

1986 interrompida

Graduação interrompida em 1990 em Letras - Português e Inglês.
Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.
Ano de interrupção: 1990

Atuação Profissional

Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ? ME, MULTI, Brasil.

Vínculo institucional

2011 - Atual

Vínculo: , Enquadramento Funcional: Consultora Sênior, Carga horária: 40

Outras informações

Atuação no planejamento de organizações do setor público e privado, como por exemplo, o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) da Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Atividades

01/2011 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ? ME, .

Cargo ou função
Consultora Sênior.

Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura, ICEC, Brasil.

Vínculo institucional

2009 - 2013

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Docente, Carga horária: 40

Outras informações

Docente nas disciplinas: Especializações do Marketing (Marketing Político, Social, Esportivo e cultural) Comunicação Empresarial Mix de Marketing (4 P?s) Planejamento Estratégico

Atividades

01/2009 - 12/2013

Ensino, Gestão de Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Comunicação empresarial
Mix de Marketing (4 P?s)
Planejamento Estratégico

01/2009 - 01/2013

Ensino, Especializações do Marketing, Nível: Especialização

Disciplinas ministradas
Marketing Político, Social, Esportivo e cultural

Centro Universitário de Várzea Grande, UNIVAG, Brasil.

Vínculo institucional

2010 - 2010

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Docente, Carga horária: 20

Atividades

01/2010 - 12/2010

Ensino, Comunicação Social, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Publicidade na Web
Linguagem e Tecnologias Digitais

CASA D?IDEIAS Marketing e Propaganda, CASA D?IDEIAS, Brasil.

Vínculo institucional

2005 - 2010

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Executiva de Contas, Carga horária: 40

Outras informações

Executiva de Contas ? com atendimento aos seguintes clientes: o Secretaria de Comunicação (Secom) - Governo de Mato Grosso o Secretaria de Educação (Seduc) - Governo de Mato

Grosso o Secretaria de Ind. Comércio (Sicme) - Governo de Mato Grosso o TCE ? Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso o Auto Shoping Fórmula o Sorv & Cia o Sicoob

Atividades

01/2005 - 12/2010

Direção e administração, CASA D?IDEIAS Marketing e Propaganda - MT - Brasil, .

Cargo ou função
Executiva de contas.

Faculdade Afirmativo, IEBJC, Brasil.

Vínculo institucional

2003 - 2005

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Docente, Carga horária: 40

Atividades

01/2003 - 12/2005

Direção e administração, Departamento de Comunicação e Marketing, .

Cargo ou função
Coordenadora.

01/2003 - 12/2005

Ensino, Comunicação e Marketing, Nível: Graduação

Disciplinas ministradas
Planejamento Estratégico
Redação Publicitária
Realidade Regional

Idiomas

Português

Compreende Bem, Fala Bem, Lê Bem, Escreve Bem.

Produções

Produção bibliográfica

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 03/02/2016 às 17:43:00

Baixar Currículo | Imprimir Currículo

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE I

GUIA PEP UNEMAT

Planejamento Estratégico Participativo

Planejar, participar, concretizar.

UNEMAT Universidade do Estado de Mato Grosso

MULTI Assessoria e Consultoria

Guia de Planejamento

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 3
1. Definição dos Objetivos do PEP 5
2. Definição e cadastramento dos representantes da equipe 5
3. FORMULAÇÃO/REVISÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA UNEMAT 5
3.1. Formulação/Revisão da Missão da UNEMAT 5
3.1.1. Como Fazer Para Formular/Revisar A Missão: 6
3.2. Formulando/Revisando a Visão de Futuro da Unemat 7
3.2.1. Como Elaborar/Revisar a Visão da Unemat: 8
3.2.1.1. Direcionadores da Visão da Unemat 8
3.3. Formulando/Revisando os Princípios da UNEMAT 9
3.4. Formulando/Revisando Valores da UNEMAT 10
4. ANÁLISE AMBIENTAL DA UNEMAT 11
4.1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – Fatores Sistêmicos 12
4.2. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – Detalhamento das Forças Competitivas 14
4.2.1. Tópicos de apoio para análise das Forças competitivas: 14
4.3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – Priorização das Forças Competitivas 17
4.3.1. Desempenho (de 1 a 10): 17
4.3.2. Importância (de 1 a 5): 18
4.4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO 18
4.4.1. Analisando Indicadores: Quantitativos e Qualitativos 19
5. OBJETIVOS E METAS 25
6. REFERENCIAL TEÓRICO 27

INTRODUÇÃO

Este guia foi desenvolvido para facilitar a compreensão dos servidores da UNEMAT capacitados para serem multiplicadores locais na elaboração do Planejamento Estratégico Participativo (PEP). O guia tem o propósito de orientar as ações dos grupos de trabalho, principalmente para o preenchimento das informações solicitadas nas planilhas (Formulários) de cada campus disponibilizadas na plataforma virtual do PEP, sendo um recurso de visibilidade do processo de construção do PEP, de registro e redação do documento final.

As equipes de trabalho locais são constituídas por diferentes perfis de formação. Sendo assim, este guia possui um formato didático, com o objetivo de promover o entendimento de todos no que se refere à metodologia a ser utilizada na elaboração do PEP, resguardadas as características de universidade pública e o fortalecimento institucional.

A análise criteriosa de cada um dos itens propostos, ocorrida durante os encontros de trabalho, além de capacitar as equipes multiplicadoras no que se refere a conceitos e técnicas de elaboração do documento formal de planejamento estratégico, tem como objetivo principal funcionar como um orientador para futuros e necessários momentos de reflexão na elaboração e formulação de estratégias, tendo em vista os objetivos da UNEMAT.

Apresentamos, a seguir, as etapas do Planejamento Estratégico:

1ª Fase - a ser trabalhada pelos *campi*/sede a partir das capacitações nos Polos:

- Definição dos Objetivos do PEP (Formulário 2);
- Definição e cadastramento da equipe (Formulário 3);
- Definição da Identidade Organizacional da UNEMAT, Campus, Curso e Setor (Formulário 5):
  - ✓ Definição da Missão;
  - ✓ Identificação da Visão de Futuro;
  - ✓ Definição dos Princípios e Valores;
- Análise do Ambiente Externo – Fatores Sistêmicos (Formulário 6);
- Análise do Ambiente Externo – Detalhamento das Forças Competitivas (Formulário 7);

- Análise do Ambiente Externo – Priorização das Forças Competitivas (Formulário 8)
- Análise do Ambiente Interno – Pontos Fortes e Pontos Fracos (Formulário 9);
- Diagnóstico da realidade atual:
  - ✓ Atualização e inserção de dados das seguintes dimensões: docentes; discentes; técnicos; gestão; orçamento e finanças; ensino e currículo e infraestrutura, consolidados em uma plataforma, a fim de mensuração dos indicadores da UNEMAT;
  - ✓ Elaboração do Inventário dos indicadores existentes na UNEMAT e novos que devem ser construídos;

2ª Fase - 1º Seminário de Análise Diagnóstica/Encontro com Multiplicadores na Sede:

- Validação Institucional do Propósito/Identidade Organizacional da UNEMAT;
- Validação dos Indicadores;
- Análise e Diagnóstico dos cenários;

3ª Fase - 2ª Seminário de Análise Diagnóstica/Encontro com Multiplicadores na Sede:

- Construção do Mapa Estratégico:
  - ✓ Identificação dos Principais Objetivos Estratégicos;
  - ✓ Definição das perspectivas do Mapa Estratégico;
  - ✓ Identificação das relações de causa-efeito entre os objetivos (relação de causalidade);
- Definição das metas de curto, médio e longo prazo;
- Elaboração do Plano Estratégico;
  - ✓ Elaboração do Plano de Ação;
  - ✓ Elaboração dos mecanismos de monitoramento técnico dos resultados;

4ª Fase - 3º Seminário de Análise Diagnóstica/Encontro com Multiplicadores na Sede:

- Validação dos Fatores Críticas de Sucesso, das Diretrizes e Estratégias;

5ª Fase - Contínua, a partir da implementação do planejamento (a ser realizada pelas unidades de gestão e planejamento, da sede e dos campi).

- Acompanhamento e monitoramento técnico dos resultados;
- Revisão do Plano.

O PASSO-A-PASSO

1. Definição dos Objetivos do PEP

Após uma reunião com a equipe do campus (sessão de brainstorming[1]), o grupo deve elencar os principais objetivos para a realização de um Planejamento Estratégico Participativo, tanto para seu campus quanto para a UNEMAT, no **Formulário 2** na plataforma do PEP.

2. Definição e cadastramento dos representantes da equipe

Após a definição da equipe que representará cada campus, preencher o **Formulário 3** disponível na plataforma no site do PEP, acessível através de login e senha disponibilizada pela Comitê Técnico.

3. FORMULAÇÃO/REVISÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL DA UNEMAT

3.1.Formulação/Revisão da Missão da UNEMAT

Objetivo: Proporcionar um entendimento comum quanto ao método de definição de Missão e formular/revisar coletiva e consensualmente a Missão da UNEMAT, do campus que representa, suas faculdades e cursos respectivos.

Conceito - A missão define o sentido ou a razão da existência da instituição, esclarece seu compromisso e dever para com a sociedade. É o seu objetivo fundamental, refletindo o que ela quer oferecer ao seu público, devendo ser clara, motivadora e inspiradora.

A Missão deve ser escrita após ampla discussão entre todos os setores da instituição e serve de base para o estabelecimento dos objetivos organizacionais e para a alocação de recursos, além de assegurar que a instituição não persiga objetivos conflitantes, devendo haver uma única percepção do seu significado e finalidade entre os seus integrantes.

[1] Método utilizado para explorar a capacidade criativa de grupos, onde deve haver a anotação de todas as idéias e pensamentos ocorridos durante o processo, no intuito de haver um consenso em soluções para resolver problemas específicos.

Em um exercício de formulação/revisão da missão, deve-se buscar respostas às seguintes questões:

1. O que fazer? (verbo de ação)
2. Para quem fazer?
3. De que modo fazer? (desafio)

3.1.1. Como Fazer Para Formular/Revisar A Missão[2]:

4. Com a coordenação do multiplicador/representante do campus, dividir os participantes em grupos de, no máximo, 5 pessoas;
5. Cada grupo deve, consensualmente, formular/revisar a Missão da UNEMAT, do seu campus, das suas faculdades e respectivos cursos, devendo, sempre, haver coerência entre elas, tendo como referência maior a Missão geral da instituição.
6. Cada grupo deve apresentar as suas propostas aos outros grupos;
7. O coordenador dos trabalhos/multiplicador deve, baseando-se nas propostas elaboradas, retirar uma única Missão, consensual entre todos, da UNEMAT, do campus que representa, das faculdades e dos respectivos cursos, e preencher o Formulário 5, na plataforma do PEP.

Exemplos de Missão:

Missão da Universidade Minho (Portugal)[3]

"Gerar, difundir e aplicar conhecimento, assente na liberdade de pensamento e na pluralidade dos exercícios críticos, promovendo a educação superior e contribuindo para a construção de um modelo de sociedade baseado em princípios humanistas, que tenha o saber, a criatividade e a inovação como fatores de crescimento, desenvolvimento sustentável, bem-estar e solidariedade."

[2] Esse "como fazer" servirá para nortear as definições da Missão, Visão, Princípios, Valores, etc.

[3] Plano Estratégico da UMINHO 2020.Crescimento Sustentado para cumprir o futuro. Universidade do Minho. Fevereiro-2013. Disponível em: http://www.uminho.pt/docs/plano-estrategico/2013/03/18/plano-estrategico-uminho-2020.pdf

Missão da Universidade Estadual Paulista (Unesp-SP)[4]

"Exercer sua função social por meio do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, com espírito crítico e livre, orientados por princípios éticos e humanísticos. Promover a formação profissional compromissada com a qualidade de vida, a inovação tecnológica, a sociedade sustentável, a equidade social, os direitos humanos e a participação democrática. Gerar, difundir e fomentar o conhecimento, contribuindo para a superação de desigualdades e para o exercício pleno da cidadania."

Lembre-se: Os campi, as faculdades e os cursos também podem e devem definir suas missões, inspirando-se na missão da Universidade.

3.2.Formulando/Revisando a Visão de Futuro da Unemat

Objetivo: Proporcionar um entendimento comum quanto ao método de definição de Visão e elaborar consensualmente a Visão de Futuro da UNEMAT, do campus que representa e suas faculdades e cursos respectivos.

Conceito: A visão de futuro pode ser entendida como a "autoimagem da organização: [...] como ela gostaria de se ver no futuro"[5], a imagem daquilo que seus colaboradores sonham que ela se torne. Em outras palavras, **a visão**[6] **define como a UNEMAT quer ser em 2025**.

O estabelecimento da Visão de Futuro de uma instituição é importante à medida que, ajuda a controlar seus rumos; questiona seu estado atual confortável ou inadequado; reforça a necessidade de resolver seus atuais problemas; institui um sonho em comum de toda a equipe; promove a exploração de novas oportunidades.

A Visão deve representear o que a UNEMAT deseja ser, sua personalidade e crenças, apontando um caminho para o futuro que representa suas maiores aspirações. Seu enunciado deve seguir as orientações estatutárias, seus propósitos e sua missão. E, não pode deixar de ter em conta

---

[4] UNESP-Informações Abertas. Disponível em: http://unesp.br/transparencia/competencias.php

[5] COSTA, E. A. da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2004

[6] O estabelecimento da Visão de Futuro de uma instituição é importante à medida em que ajuda a controlar seus rumos; questiona seu estado atual confortável ou inadequado; reforça a necessidade de resolver seus atuais problemas; institui um sonho em comum de toda a equipe; promove a exploração de novas oportunidades.

os objetivos definidos para o ensino superior no contexto brasileiro. Ela deve ter um conceito claro e abrangente, um propósito bem definido e plausível de se alcançar, considerando as atuais tendências e influências, e não estabelecer fins quantitativos.

Exemplos de Visão:

Visão da Universidade de Minho[7]

"Em 2020 a Universidade do Minho será um centro de educação, de criação e de valorização do conhecimento com grande atratividade internacional, com base no desempenho dos seus centros de investigação e na qualidade e diferenciação do seu projeto educativo, tendo como marcas identitárias dos seus estudantes o saber, a criatividade e a ética, constituindo-se como agente promotor do desenvolvimento económico, social e cultural."

Visão da Unesp:[8]

"Ser referência nacional e internacional de Universidade Pública multicâmpus, de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão universitária, que forme profissionais e pesquisadores capazes de promover a democracia, a cidadania, os direitos humanos, a justiça social e a ética ambiental, e que contribua para o letramento científico da sociedade e para a utilização pública da ciência."

3.2.1. Como Elaborar/Revisar a Visão da Unemat:

A visão de uma organização é basicamente uma resposta as seguintes perguntas:

- O que queremos nos tornar/onde pretendemos chegar?
- Que cenário desejamos encontrar?
- O que esperamos alcançar e criar/?
- Como vemos nossa organização no futuro/que ambiente ansiamos vislumbrar?

O coordenador dos trabalhos/multiplicador deve, baseando-se nas propostas elaboradas, retirar uma única Visão de Futuro, consensual entre todos, da UNEMAT, do campus que

[7] Plano Estratégico da UMINHO 2020.Crescimento Sustentado para cumprir o futuro. Universidade do Minho. Fevereiro-2013. Disponível em: http://www.uminho.pt/docs/plano-estrategico/2013/03/18/plano-estrategico-uminho-2020.pdf

[8] UNESP-Informações Abertas. Disponível em: http://unesp.br/transparencia/competencias.php

representa, das faculdades e dos respectivos cursos, e preencher o **Formulário 5**, na plataforma do PEP.

3.2.1.1 Direcionadores da Visão da Unemat

Os direcionadores estratégicos têm como objetivo indicar quais são as prioridades selecionadas em função da gravidade dos problemas enfrentados pela instituição[9]. Para isso, é preciso que se elenquem quais as áreas da Unemat serão as "âncoras", ou seja, qual área deve guiar as forças de mudança[10].

3.3.Formulando/Revisando os Princípios da UNEMAT

Objetivo: Proporcionar um entendimento comum quanto à definição de princípios e definir/revisar consensualmente os princípios da UNEMAT.

Conceito: Princípios são pontos considerados imutáveis, não passíveis de serem negociados, aqueles que "podemos afirmar que, em relação a eles, não há meio termo: ou são respeitados integralmente ou estão sendo violados" [11]. Os princípios da universidade apoiam-se em um conjunto de valores, também eles estatutariamente assumidos. Por exemplo: a não discriminação racial, política e religiosa, solidariedade, respeito à dignidade humana, gratuidade do ensino entre outros.

Exemplos de Princípios:

Universidade do Minho[12]

- *Liberdade de aprender, ensinar e investigar;*
- *Participação democrática;*

---

[9] DE MOURA, Maria Cristina Canovas; BITENCOURT, Claudia Cristina. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais.RAE-eletrônica, v. 5, n. 1, 2006.

[10] TONOLLI JUNIOR, Enor José; BRODBECK, Ângela Freitag; COSTA, Carlos Alberto. Análise das relações dos elementos de alinhamento estratégico entre negócio e tecnologia da informação com o processo de desenvolvimento de produto. RAM, Revista de Administração Mackenzie, São Paulo , v. 13, n. 2, p. 135-170, Apr. 2012 .

[11] COSTA, E. A. da. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2004

[12] Plano Estratégico da UMINHO 2020. Crescimento Sustentado para cumprir o futuro. Universidade do Minho. Fevereiro-2013. Disponível em: http://www.uminho.pt/docs/plano-estrategico/2013/03/18/plano-estrategico-uminho-2020.pdf

- *Pluralismo de opiniões e de orientações;*
- *Igualdade;*
- *Eficácia da ação;*
- *Prevalência do interesse geral.*

Princípios da Unesp[13]

- *Criar, preservar, organizar e transmitir o saber, a arte e a cultura por meio da indissociabilidade do ensino, da pesquisa e da extensão universitária;*
- *Defender a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial;*
- *Oferecer ensino público gratuito, laico e de qualidade;*
- *Formar cidadãos críticos e capacitados para o exercício da pesquisa e das diferentes profissões;*
- *Respeitar a liberdade intelectual, o pluralismo das ideias, defendendo e promovendo a cidadania, os direitos humanos e a justiça social.*

O coordenador dos trabalhos/multiplicador deve, baseando-se nas propostas elaboradas, selecionar os princípios consensuais entre todos, da UNEMAT, do campus que representa, das faculdades e dos respectivos cursos, e preencher o **Formulário 5**, na plataforma do PEP.

3.4.Formulando/Revisando Valores da UNEMAT

Objetivo: Proporcionar um entendimento comum quanto à definição de princípios e definir/revisar consensualmente os Valores da UNEMAT.

Conceito: Valores são características, virtudes e qualidades da UNEMAT que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala com gradação entre valores extremos. São atributos realmente importantes para a instituição, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas. "É como se os princípios fossem os alicerces de um edifício, enquanto os valores seriam as paredes externas e internas do prédio; ambos são importantes, mas em natureza e graus diferenciados."[14]

A gestão participativa, a prioridade de oferta de programas a populações carentes e a utilização de metodologias participativas que valorizem o aprender a aprender são exemplos de valores.

---

[13] UNESP. Plano de Desenvolvimento Institucional - 2009. Disponível em: https://ape.unesp.br/pdi/execucao/PDI_Unesp.pdf

[14] COSTA, E. A. da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2004

"...os valores são a base da cultura corporativa. Os valores dão às pessoas um senso de ação comum e servem de referência para o comportamento do dia a dia. A clareza sobre os valores fornece uma base fundamental para ação." Scott, Jaffe & Tobe.

Exemplo de Valores:

Universidade do Minho[15]

- *o respeito pela dignidade da pessoa humana, a ética e a solidariedade.*

O coordenador dos trabalhos/multiplicador deve, baseando-se nas propostas elaboradas, selecionar os princípios consensuais entre todos, da UNEMAT, do campus que representa, das faculdades e dos respectivos cursos, e preencher o **Formulário 5**, na plataforma do PEP.

4. ANÁLISE AMBIENTAL DA UNEMAT

Conceito: Análise ambiental consiste na identificação do conjunto de fatores, tendências e forças, externas e internas, que podem impactar as ações da IES.

Por meio da análise ambiental as equipes de trabalho poderão traçar a área de abrangência da unidade de atuação, na medida em que ela descreve/identifica limitações reais ou autoimpostas pela instituição. A abrangência, definida pelas diretrizes e políticas, qualifica e especifica, por exemplo, que tipo de público, faixa etária e que áreas de formação deverão compor o elenco de cursos/serviços a serem oferecidos pela UNEMAT.

Lembre-se:

O **ambiente interno** da instituição pode ser controlado pelos seus gestores, pois é resultado das suas estratégias de atuação definidas pelas instâncias de decisão. Sendo assim, um ponto forte deve ser ressaltado ao máximo; e um ponto fraco deve ser controlado ou seu efeito minimizado.

Em relação ao **ambiente externo**, esse está fora do controle da instituição. Porém, ele deve ser conhecido e acompanhado frequentemente de modo que as oportunidades sejam aproveitadas

[15] Plano Estratégico da UMINHO 2020.Crescimento Sustentado para cumprir o futuro. Universidade do Minho. Fevereiro-2013. Disponível em: http://www.uminho.pt/docs/plano-estrategico/2013/03/18/plano-estrategico-uminho-2020.pdf

e as ameaças enfrentadas, de modo a minimizar seus possíveis efeitos.

Vejamos:

Ambiente Interno	• **Pontos Fortes (potencialidades):** representam os destaques da instituição, o que ela tem de forte no que diz respeito à concretização de seus propósitos.
	• **Pontos Fracos (fragilidades):** representam questões ou características negativas que dificultam a instituição na concretização de seus propósitos.
Ambiente Externo	• **Oportunidades:** representam as potencialidades a serem exploradas pela instituição.
	• **Ameaças:** representam entraves ou opositores que podem inviabilizar a melhoria ou o crescimento das formulações estratégicas para a Unemat.

4.1. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – Fatores Sistêmicos

Para a análise do ambiente externo, poderão ser consideradas, dentre outras, as seguintes dimensões:

Ilustrando:

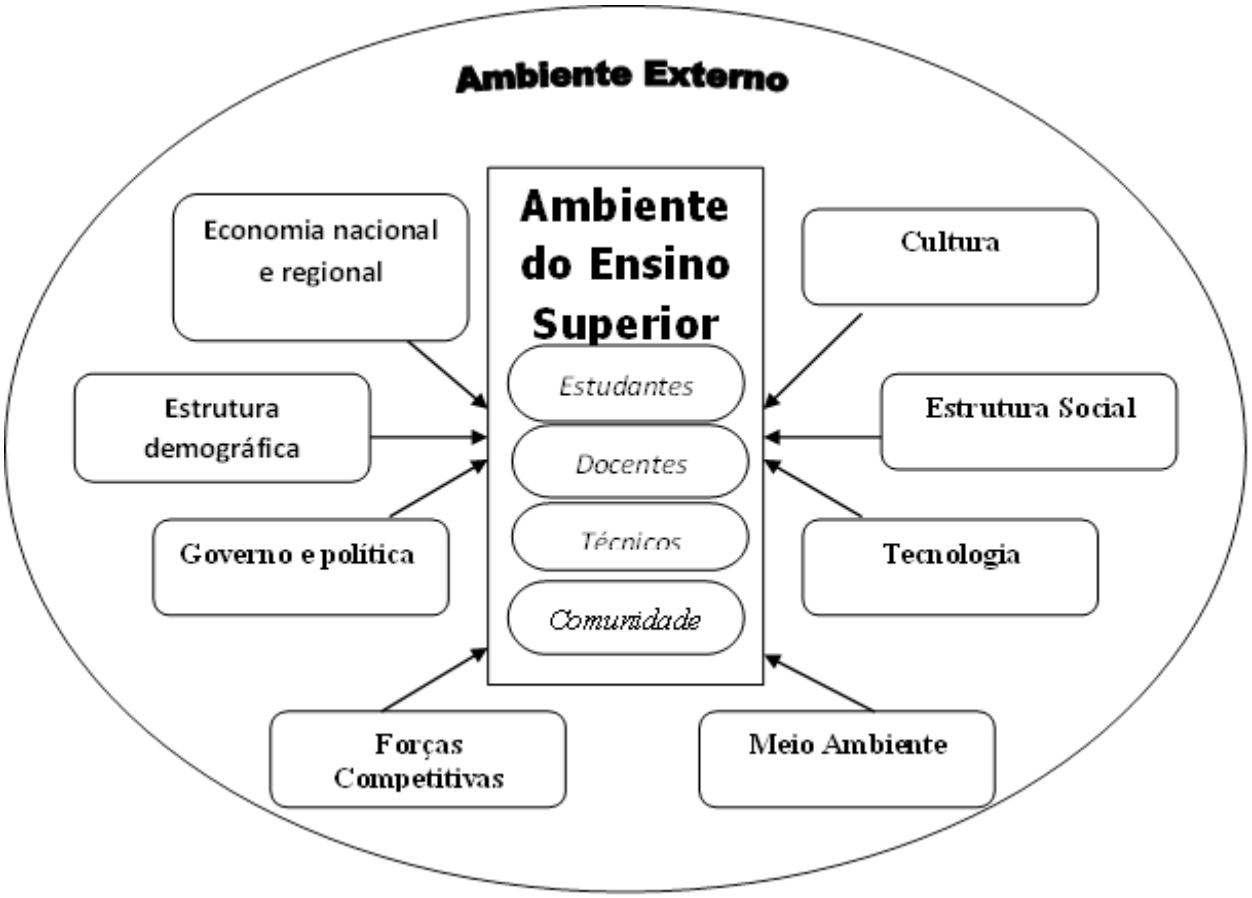


Figura 1: Ambiente Estratégico.[16]

- **Macroeconômicas:** impacto das politicas monetárias e fiscais no orçamento da instituição, incentivos fiscais, etc.;
- **Estrutura demográfica:** densidade populacional, mobilidade, índices de natalidade, etnias, estrutura familiar, etc;
- **Governo e política:** mudanças possíveis na legislação, riscos políticos, tensões entre poderes e entes da federação, etc;
- **Cultura:** níveis de escolaridade, principais valores, veículos de comunicação, etc;
- **Estrutura social:** estrutura socioeconômica, divergência entre os segmentos, estrutura de classes, estrutura sindical e política, características ideológicas, etc;
- **Tecnologia:** ritmo de mudança tecnológica, estrutura da pesquisa científica, principais áreas de desenvolvimento, legislação de royalties e patentes, etc;

[16] RUBENS, Joaquim. Planejamento Estratégico. GV Consulting. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

- **Meio ambiente:** ritmo de alterações das mudanças climáticas, impacto das atividades econômicas no meio ambiente, uso dos recursos naturais, etc;
- **Forças competitivas:** probabilidade da implantação de novas IES na região dos *campi*, mudança do perfil dos discentes, surgimento e valorização de novas profissões, investimento em comunicação massiva por parte de outras IES, etc.

Após análise do ambiente externo da UNEMAT, referente às dimensões acima exemplificadas, discussão e consenso entre os representantes, preencher o **Formulário 6** na plataforma do PEP.

4.2. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – Detalhamento das Forças Competitivas

4.2.1. Tópicos de apoio para análise das Forças competitivas:

a. Determinantes da Rivalidade – entende-se por "Determinantes da Rivalidade" os aspectos relativos ao crescimento do poder das instituições de ensino superior que disputam os mesmos candidatos que a UNEMAT. Devem ser considerados como "Determinantes da Rivalidade":

- Crescimento do mercado (com o crescimento há espaços para todos);
- Poder de investimento em mídia das instituições rivais;
- Concorrentes numerosos e bem equilibrados;
- Excesso de capacidade crônica de vagas (a ociosidade eventual força as instituições de ensino a disputarem mais agressivamente os alunos);
- Diferenciação de cursos/grade (baixa diferença intensifica a competição, pois torna o curso uma commodity, reduzindo custos de mudança e identidade da marca institucional);
- Identidade de marca (cria relacionamento emocional do aluno);
- Custos de mudança (a diferenciação da grade curricular pode gerar um custo de mudança mais perceptível para o discente);
- Diversidade de IES no contexto competitivo (reduz a formação de alianças, conluios e cartéis, aumentando a competição).

b. Barreiras de Entrada – São consideradas "Barreiras de Entrada" todos os fatores sistêmicos que possam inibir a expansão da UNEMAT, tanto nos campi existentes quanto nos novos projetos que possam ser implementados. Algumas barreiras de devem ser consideradas:

- Economias de escala (necessidade de grande quantidade de discentes);
- Identidade de marca (em virtude da lealdade do discente a um curso/IES estabelecidos);
- Exigências de capital (volume e custo de capital para se estabelecer como IES e para criar/manter cursos);
- Barreiras governamentais ou legais;
- Retaliação esperada (ações das concorrentes contra uma instituição pública com vistas à captação de aluno, por exemplo, greves de professores).

c. Determinante do poder de negociação dos alunos – refere-se a todos os fatores que possam influenciar a avaliação do candidato entre ingressar na UNEMAT ou em qualquer outra instituição de ensino superior. Devem ser considerados os seguintes fatores:

- Concentração de discentes versus concentração de IES;
- Custos de mudança percebido pelo discente (moradia, transporte, distância, exigências de ingresso, greve de professores, burocracia etc);
- Informação para o candidato;
- Grau de importância e interesse do curso para o discente, em relação ao seu futuro;
- Diferenças e apelo dos cursos (mercado, oferta de vagas, salários);
- Identidade de marca Unemat;
- Impacto sobre qualidade/desempenho no futuro;

d. Determinantes do poder de negociação dos fornecedores (semelhante ao dos discentes) – São os fatores de cunho administrativo-pedagógico que dependem da adesão e do apoio do corpo docente e da equipe técnica da UNEMAT. Alguns fatores que devem ser considerados nessa análise:

- Diferenciação de cursos entre IES: grade, carga horária, horários, tempo para

integralização;

- Poder de comunicação com o mercado (investimento em mídias de massa);
- Processos seletivos inclusivos.

e. Ameaça de formação profissional e cursos substitutos – Devem ser considerados nessa dimensão as possíveis mudanças no cenário profissional, tais como a desregulamentação de carreiras, surgimento de novas profissões e, até mesmo, o declínio profissional de algumas carreiras.

- Preço/reconhecimento de qualidade dos cursos;
- Novos cursos para qualificação de profissões contemporâneas
- Desregulamentação de profissões
- Custos de mudança;

Exemplificando o impacto do Ambiente Externo:

Oportunidades	Ameaças
Inflação reduzida	Modus operandi das Instituições privadas de ensino
Parceria com outras instituições	Flexibilidade de matriz das IES privadas
Aumento da taxa de natalidade	Horários atrativos e diversificados das IES privadas
Valorização da educação	Agilidade na tomada de decisão das IES privadas
Exigência do mercado em relação à escolaridade	Avanço da crise econômica;
Oferta de vagas *versus* mão de obra disponível	
Investimento público no ensino superior na região	
Fomento público para implantação de novos parques industriais	
Redução dos custos de combustíveis	
Surgimento de novas profissões	
Visibilidade nacional por conta do SISU	

Estabilidade política e econômica	
Tendências de crescimento econômico no estado e áreas prioritárias deste crescimento;	
Grau de escolaridade da força de trabalho;	
Surgimento de novas tecnologias;	
Sofisticação e aumento das exigências das empresas no que diz respeito a requisitos relativos a recrutamento de pessoal;	
Nível de emprego e desemprego	

Após análise do ambiente externo da UNEMAT, referente às Forças Competitivas acima exemplificadas, discussão e consenso entre os representantes, preencher o **Formulário 7** na plataforma do PEP.

4.3. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO – Priorização das Forças Competitivas

Após o detalhamento das Forças Competitivas, fazer a priorização destas no Formulário 8, através da mensuração de:

4.3.1. Desempenho (de 1 a 10):

O grupo deve avaliar, para cada fator competitivo listado no formulário 7 – Forças Competitivas, qual é o desempenho atual de seu Campus, curso ou da UNEMAT em relação às principais IES da região que atende diretamente o mesmo público pretendido pela Unemat. A avaliação deve ser feita por meio de uma nota entre 1 e 10, sendo que:

- 1 = O desempenho do meu Campus, Curso ou da Unemat é muito pior que o desempenho das outras IES;
- 10 = O desempenho da meu Campus, Curso ou da Unemat é muito melhor que o desempenho das outras IES.

4.3.2. Importância (de 1 a 5):

O grupo deve avaliar, para cada fator competitivo listado no formulário 7 – Forças Competitivas, qual o nível de importância da variável para o sucesso da Unemat ou de qualquer outra IES na região. A importância deve ser avaliada por meio de uma escala do tipo Likert de 5 pontos, sendo:

- 1 – Nada importante;
- 2 – Pouca importância;
- 3 – Relativamente importante;
- 4 – Muita importância;
- 5 – Extremamente importante.

4.4. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Os dados do ambiente interno são classificados como Fragilidades e Potencialidades.

Lembramos que são variáveis que estão sob o controle da administração da IES, e que podem ou não ser trabalhadas em determinado momento para aproveitar as oportunidades.

Para a avaliação, devem ser considerados, por exemplo, os processos internos, instalações, capacidades e habilidades do pessoal, relacionamento com alunos e comunidade, finanças, tecnologia, etc.

Exemplificando a análise do ambiente interno em uma IES:

Potencialidades	Fragilidades
Estabilidade do quadro docente	Falta de autonomia
Qualificação dos professores	Falta de flexibilidade para distribuição de disciplinas
Foco na pesquisa e na extensão	Problemas de infraestrutura, inclusive de TI.
Gratuidade aos alunos	Falta de indicadores de fluxo acadêmico
Programas de bolsa ofertados	Distância dos campi em relação ao centro de poder.

Para a análise do ambiente interno da UNEMAT serão considerados indicadores quantitativos, tal qual como definidos pelo Sistema de Avaliação Nacional (SINAES), agrupados nas seguintes dimensões:

1. Docentes;
2. Discentes;
3. Técnicos Administrativos;
4. Orçamento e Finanças;
5. Gestão;
6. Infraestrutura;
7. Ensino/Currículo;
8. Inovação.

Nesta fase, os dados analisados são mensuráveis/quantificáveis. Para tanto, cada campus deverá preencher as informações relativas a cada dimensão em uma plataforma disponibilizada para esta finalidade.

Após atualização dos dados e análise dos indicadores pelo campus, deve ser preenchido o **Formulário 9 – Ambiente Interno**, na Plataforma do PEP.

4.4.1. Analisando Indicadores: Quantitativos e Qualitativos

Conceito: "O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar informações relevantes dos elementos que compõe o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado." Devem ter como propriedades essenciais: utilidade, validade, confiabilidade e disponibilidade.

A classificação dos indicadores se dá em duas categorias específicas:

a) **Indicadores quantitativos:** podendo ser expressos em números, medem as alterações de uma situação inicial, auxiliando na compreensão das mudanças ocorridas. Os indicadores quantitativos serão detalhados da seguinte forma:

Dimensões	Dados Brutos para os Indicadores
Docentes	- Titulação - Forma de ingresso

	- Quantitativo - Qualificação - Docentes em função administrativa - Docentes afastados para qualificação
Discentes	- Participação em projetos - Participação em conselhos, colegiados e reuniões estudantis - Quantitativo de Inscritos no Vestibular - Quantitativo de Discentes - Quantitativo de Matrículas - Quantitativo de Diplomados - Quantitativo de Retidos - Quantitativo da Evasão
Técnicos Administrativos	- Titulação - Forma de ingresso - Qualificação - Quantitativo
Orçamento e Finanças	- Totais das folhas de pagamento - Totais dos investimentos - Totais das dívidas flutuante e fundada - Quantitativo de Discentes - (Ver maneira de distribuição de recursos por unidade regionalizada)
Gestão	- Incentivo à qualificação - Atuação em colegiados e conselhos
Infraestrutura	- Centros de Pesquisa - Laboratórios - Quantitativo de salas de aula disponíveis - Frota de veículos - Cobertura de rede wireless - Acervo bibliográfico
Ensino/Currículo	- Quantitativo de projetos de extensão - Quantitativo de projetos de pesquisa - Quantitativo de bolsas ofertadas - Quantitativos de auxílios ofertados - Vagas ofertadas - Vagas preenchidas

Inovação	- Número de empresas juniores; - Número de incubadoras de empresas; - Numero de empresas incubadas; - Número de grupos de pesquisa que interagiram com empresas nos últimos 3 anos. (Fontes: censo 2010 CNPQ); - Número de contratos de licenciamento de tecnologia com empresas; - Número de atendimentos no NIT; - Número de funcionários no NIT; - Número de produção técnica – tecnológica (produtos, técnicas, processos ou softwares). Fonte: Plataforma Aquarius CNPQ); - Número de projetos de extensão com interação com empresas; - Número de cursos com disciplinas relacionadas a empreendedorismo e inovação;

Estes indicadores serão preenchidos, por um responsável em cada campus, em uma plataforma especificamente disponibilizada para este fim.

b) **Indicadores qualitativos:** medem as mudanças nas atitudes e comportamentos, informando as alterações ocorridas em termo de qualidade.

Variáveis	Indicadores	Forma de Cálculo	Função
Docentes	$\frac{5D + 3M + 2E + 1G}{D + M + E + G}$	Considerando "D" como o total de doutores; "M" como total de mestres; "E" total de especialistas; e "G" total de graduados, tem-se o Índice de Titulação do Corpo Docente	Apontar a evolução da qualificação do quadro funcional docente a respeito de sua qualificação
Docentes	$\frac{\sum docentes\ doutores}{\sum docentes}$	Relação entre o total de professores doutores pelo total de professores da	Apontar a taxa de professores doutores no quadro funcional docente.

		instituição.	
Docentes	$\frac{\sum substitutos + \sum visitantes}{\sum docentes}$	Através da relação do somatório dos professores contratados e visitantes pelo total de professores da instituição, tem-se o Índice de Forma de Ingresso	Apontar a taxa de docentes temporários no quadro funcional docente
Docentes	$\frac{\sum docentes\ em\ função\ adm}{\sum docentes}$	Relação entre os docentes incumbidos de função administrativa pelo total de docentes, calculado individualmente por unidade regionalizada	Indicar a taxa de professores afastados de suas disciplinas em função de incumbência em função administrativa, por unidade regionalizada
Docentes	$\frac{\sum docente\ afastado\ qualif}{\sum docentes}$	Relação entre os docentes afastados para pós-graduação *stricto sensu* pelo total de docentes, calculada individualmente por curso	Apontar a taxa de professores afastados para a qualificação por curso da instituição
Docentes e Ensino/Currículo	$\frac{\sum projetos\ de\ extensão}{\sum docentes}$	Relação entre o total de projetos de extensão pelo total de docentes	Indicar o percentual de projetos de extensão pelo total de docentes da instituição
Docentes e Ensino/Currículo	$\frac{\sum projetos\ de\ pesquisa}{\sum docentes}$	Relação entre o total de projetos de pesquisa pelo total de docentes	Indicar o percentual de projetos de pesquisa pelo total de docentes da instituição
Docentes e Técnicos	$\frac{\sum técnicos}{\sum docentes}$	Relação entre o total de técnicos administrativos pelo	Indicar o percentual de técnicos em relação ao número

Administrativos		total de docentes	de professores
Docentes e Discentes	$\frac{\sum discente}{\sum docente}$	Total de discentes dividido pelo total de docentes	Indicar a taxa de utilização de recursos docentes da instituição, representada pela relação total de alunos pelo total de professores
Docentes e Técnicos	$\frac{\sum técnico}{\sum docente}$	Total de técnicos dividido pelo total de docentes	Indicar a taxa de utilização de recursos técnicos da instituição, representada pela relação total de técnicos pelo total de professores
Discentes	$\frac{\sum diplomados}{\sum ingressantes}$	Relação entre o total de diplomados pelo total de ingressantes, observado pela peculiaridade temporal de cada curso da instituição, apontando, assim, a Taxa de Sucesso	Apresenta a taxa de sucesso dos discentes por curso
Discentes	$\frac{\sum evadidos}{\sum matriculados}$	Relação entre o total dos alunos que desistiram, trancaram e jubilaram durante o percurso do curso, excluídos os transferidos, dividido pelo total de matriculados por curso	Apresenta o percentual de evasão por curso da instituição
Discentes	$\frac{\sum discentes\ admitidos}{\sum inscritos\ no\ vestibular}$	Através da relação entre o total de alunos admitidos pela instituição pelo total de inscritos no	Apresenta o percentual de admissão discente institucional

		concurso vestibular	
Discentes e Ensino/Currículo	$\frac{\sum bolsas}{\sum discentes}$	Relação entre o total de bolsas institucionais para discentes dividido pelo total de alunos, resultando no Índice de Participação em Programas Acadêmicos	Apontar o percentual entre o total de bolsas ofertadas pelo total de alunos da instituição
Discentes e Ensino/Currículo	$\frac{\sum bolsas + \sum auxílios}{\sum discentes} \times 100$	Através da relação entre o somatório do total de auxílios e total de bolsas e o total de alunos, multiplicados por 100	Considera as bolsas providas pela instituição e auxílios visando o engrandecimento acadêmico, visando apontar o Índice de Participação em Programas Acadêmicos
Discentes e Infraestrutura	$\frac{\sum acervo\ bibliográfico}{\sum discentes}$	Relação entre o total de obras e periódicos das bibliotecas de cada *campus* pelo total de alunos	Apontar o quantitativo médio de obras por aluno ativo
Discentes e Técnicos	$\frac{\sum discentes}{\sum técnicos}$	Relação entre o total de alunos pelo total de servidores técnicos	Aponta a taxa de utilização de pessoal técnico da instituição
Técnicos	$\frac{\sum contratados + \sum cedidos}{\sum técnicos}$	Através da relação do somatório dos técnicos contratados e outros servidores que não docentes cedidos, pelo total de técnicos da instituição, tem-se o Índice de Forma de Ingresso Técnico	Apontar a taxa de técnicos efetivos no quadro funcional técnico
Orçamento e Finanças	$\frac{folha\ de\ pagamento}{\sum orçamento}$	Através da relação do valor da folha de pagamento de ativos	Verificar o grau de comprometimento do orçamento

		e inativos, pelo total do orçamento excluído valores de convênios, destaques e arrecadação direta.	institucional com gastos com pessoal.
Ensino/Currículo	$\frac{vagas\ preenchidas}{vagas\ ofertadas}$	Através da relação entre as vagas preenchidas com as vagas ofertadas.	Demonstra o nível de preenchimento das vagas e a consequente taxa de ociosidade

5. OBJETIVOS E METAS

Objetivos e Metas: Procuram definir com clareza quais e quando os resultados precisam ser alcançados, referem-se aos parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter num dado momento ou período de tempo futuro pré-estabelecido. Podem ser marcos finais ou intermediários. Eles são como as placas de quilometragem nas estradas, e servem para indicar se o caminho escolhido está correto e sendo percorrido no espaço e no tempo combinados. Podem ser desafios a vencer ou alvos a conquistar.[17]

A UNEMAT pré-acordou três períodos para a proposição de seus objetivos e metas:

- A curto prazo: 2016;
- A médio prazo: 2019;
- A longo prazo: 2025.

REFORÇANDO:

Objetivos definem o que é crítico para o sucesso da IES, são referências que mensuram o desempenho e os meios para alcançar a Visão da instituição. São as prioridades estratégicas, ligadas à missão e à visão da instituição, determinando para onde esta deve dirigir seus esforços.

[17] COSTA, E. A. da. Gestão estratégica. São Paulo: Saraiva, 2004.

Metas são as taxas de melhoria necessária para o alcance do sucesso planejado, e deve ser traçada segundo cinco variáveis:

a) **Especificidade**: o objetivo deve ser muito bem definido;
b) **Mensurabilidade**: a meta deve ser quantificável, objetiva;
c) **Exequibilidade**: a meta deve ser possível, viável. Metas consideradas inatingíveis podem levar as equipes ao desânimo
d) **Relevância**: deve ser desafiadora, significante, importante;
e) **Tempo**: devem ser definidas num horizonte de tempo, e concretizadas até a data limite.

É papel dos multiplicadores pactuar metas desafiadoras e motivadoras, de tal forma que o trabalho cotidiano seja um constante exercício de desenvolvimento pessoal e profissional.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

- Plano de Educação Profissional;
- Plano Estadual de Educação de Mato Grosso;
- Política de Educação Profissional para o Mato Grosso;
- Plano de Desenvolvimento do Estado de Mato Grosso;
- Plano Plurianual do Estado de Mato Grosso (2016 -2019);
- Cenários e estratégias de longo prazo para o Mato Grosso;
- SENAI – projeto alavancagem do Mercoeste, perfil competitivo do estado de Mato Grosso;
- Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- Lei do Sistema Estadual de Ensino de MT;
- Estrutura de Gestão para Educação Profissional do Estado de Mato Grosso;
- Indicadores, Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. 1ª Edição. Setembro 2012;
- NASCIMENTO. Orlando Roberto do. Educação Profissional: Pontos de Partida. Gestão da Educação Profissional. 2005 UNESCO.
- Site www.gespublica.gov.br. Disponível em http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/RS/pasta.2013-06-07.7106049283/PLANEJAMENTOI%20ESTRATEGICO.pdf. Acesso em 07/07/2015, às 14:00 hs;
- Site http://proplan.ufrr.br/;
- Site UNICAMP. Disponível em http://www.cgu.unicamp.br/planes/planejamento.html. Acesso em 07/07/2015, às 13:30 hs.

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE II

APRESENTAÇÃO DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS - SIG

Bem-vindo

O Sistema de Informações Gerenciais da UNEMAT (SIG-UNEMAT) é um concentrador de informações obtido do ambiente institucional e transformado em informações consistentes e atualizadas com o objetivo de retirar conhecimento relevante aplicável que trará resultados tanto a curto quanto a médio e longo prazo, amparando os tomadores de decisão e oportunizando a transparência da administração pública da Universidade do Estado de Mato Grosso junto à sociedade.

Manual do Usuário

Este manual tem como objetivo qualificar o usuário a utilizar os recursos que o Sistema de Informações Gerenciais da UNEMAT (SIG-UNEMAT) oferece conforme a sua necessidade. Ele atende o usuario desde sua forma mais simples, a visualização de uma consulta, até a crição de consultas complexas, com tabelas de referência cruzada ou indicadores em formato gráfico, maiores facilitadores de aquisição de conhecimento que os dados podem oferecer.

Leia mais

Primeiro Acesso

Conheça o passo a passo de como navegar pelas dimensões e gerar suas consultas. São apenas quatro etapas.

Leia mais

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE III

APRESENTAÇÃO SHAREPOINT

PEP UNEMAT 2015 Comitê PEP Unemat 2015

PEP UNEMAT 2015

Pesquisar neste site

Página Inicial
Vídeos
Fotos
Cronograma
Referencial teórico
Guia de orientação PEP
Planos de trabalho e mobilização
Equipe de trabalho
Fale conosco
Recente
Lixeira

EDITAR LINKS

Apresentação

A reitoria da Universidade do Estado de Mato Grosso- UNEMAT considerando os cenários sócio-político, econômico e cultural que se configuram no contexto local, nacional e internacional das universidades públicas, promove a discussão sobre a sua função social enquanto instituição educativa que produz conhecimento com a perspectiva da humanização visando o desenvolvimento sustentável, propondo a elaboração do Planejamento Estratégico Participativo.

Neste contexto, parte do princípio fundante que a participação da comunidade acadêmica garante a legitimidade das ações de gestão, ensino, pesquisa e extensão assegurando assim a autonomia institucional, aspecto que identifica a universidade pública como promotora do conhecimento como um bem social.

Partindo dessas premissas, esta reitoria agrega a participação dos atores sociais para construir uma proposta coletiva de Planejamento Estratégico (PE), o que necessariamente pressupõe a organização de equipes de trabalho para atender os 13 campi e os núcleos pedagógicos que constituem a UNEMAT.

Enfatizamos a necessidade da participação de toda a comunidade acadêmica para reafirmar a identidade desta importante instituição na promoção do desenvolvimento do Estado de Mato Grosso, sem perder de vista a sua identidade local, regional, histórica e cultural.

O Planejamento Estratégico Participativo representa a materialização do compromisso da gestão com as tomadas de decisão a partir das ações oriundas da comunidade acadêmica, fortalecendo assim o princípio da gestão democrática como pressuposto da UNEMAT.

A seguir apresentamos informações como a composição do comitê de coordenação, os princípios do Planejamento Estratégico Participativo (PEP), operíodo proposto para o projeto, a metodologia demonstrada por etapas e a proposição de eventos realizados nos campis.

Clique aqui para abrir o anexo.

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE IV

CERTIFICADOS DA CAPACITAÇÃO

Liderança de gestão universitária

Lista de Presença do Dia 29/09/2015

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	

Liderança de gestão universitária

Lista de Presença do Dia 30/09/2015

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	

Liderança de gestão universitária

Lista de Presença do Dia 01/10/2015

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 realizar cursos e palestras para servidores sobre delegar serviços e tarefas com responsabilidades

Lista de Presença do Dia 02/10/2015

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 realizar cursos e palestras para servidores sobre delegar serviços e tarefas com responsabilidades

Lista de Presença do Dia 05/10/2015

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 realizar cursos e palestras para servidores sobre delegar serviços e tarefas com responsabilidades

Lista de Presença do Dia 07/10/2015

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	

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE V

RELATÓRIO DE REUNIÃO

MEMÓRIA DE REUNIÃO:

CONSULTORIA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CONTRATO Nº 154/2014

Local: São Paulo/SP **Data: 02/10/15 a 07/10/15**

1. AGENDA:

Capacitar gestores em liderança de gestão universitária: Liderança de gestão universitária

2. ACORDOS:

O consultor sênior Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes capacitou de forma EAD (via skipe e telefone) o comitê em como desenvolver uma liderança de gestão universitária, os consultores Keila Costa, Mariane Pinho e Lucas Carvalho estavam reunidos junto com o comitê dando suporte ao comitê.

Nome	Assinatura	Contato	
		Telefone	Endereço
Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes		11-2893.5873	evandro@ilumeobrasil.com.br

MEMÓRIA DE REUNIÃO:

CONSULTORIA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CONTRATO Nº 154/2014

Local: São Paulo **Data: 29/09/15 a 01/10/2015**

1. AGENDA:

Capacitar gestores em liderança de gestão universitária: Cursos e palestras para servidores sobre delegar serviços e tarefas com responsabilidade.

2. ACORDOS:

O consultor sênior Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes esteve capacitando de forma EAD (telefone e Skype) o comitê

Nome	Assinatura	Contato	
		Telefone	Endereço eletrônico
Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes		11-2893.5873	evandro@ilumeobrasil.com.br

MEMÓRIA DE REUNIÃO:

CONSULTORIA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CONTRATO Nº 154/2014

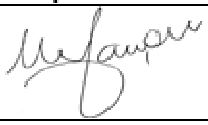
Local: Sede Consultoria em São Paulo e Cuiabá **Data: 11/11/15**

1. AGENDA:

Definição e validação dos fatores críticos de sucesso (FCSs) com os responsáveis: Validar os Fatores Críticos de Sucesso (FCSs) com os responsáveis

2. ACORDOS:

No dia 11/11/15 os consultores capacitaram durante o II Seminário de Planejamento Estratégico as equipes técnicas na validação dos fatores críticos de sucesso.

Nome	Assinatura	Contato	
		Telefone	Endereço eletrônico
Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes		11-2893.5873	evandro@ilumeobrasil.com.br
Profa. Dra. Márcia Garçon		11-2893.5873	marcia.garçon@ilumeobrasil.com.br
Prof. Dr. Otávio Freire		11-2893.5873	otavio@ilumeobrasil.com.br
Walney Barbosa dos Reis		11-2893.5873	walney@ilumeobrasil.com.br
Keila Costa			

MEMÓRIA DE REUNIÃO:

CONSULTORIA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CONTRATO Nº 154/2014

Local: Sede Consultoria em São Paulo **Data: 04/09/15 a 08/09/15**

1. AGENDA:

Construção do Modelo de Gestão e de um Plano de Implementação: Definir próximos passos para a implementação.

2. ACORDOS:

Consultor Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes capacitou de forma EAD o comitê quanto a definição dos próximos passos para a implementação as consultoras Keila Costa e Mariane Pinho estavam reunidas junto com os membros do comitê dando suporte na capacitação dos mesmos.

Nome	Assinatura	Contato	
		Telefone	Endereço eletrônico
Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes		11-2893.5873	evandro@ilumeobrasil.com.br

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APÊNDICE VI

CERTIFICADOS DA CAPACITAÇÃO