MEC-FNDE
Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012
Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO: UNEMAT 2015-2025

PRODUTO 09: Construção do Modelo de Gestão e de um Plano de Implementação.

CÁCERES, MAIO/2016

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 8

1. DESCRIÇÃO DO PRODUTO 9

2. ÁREA DE CONHECIMENTO: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS 10

2.2 A Nova Gestão Pública 10

2.3 O Modelo de Gestão por Resultados 12

2.4 Concepções de Universidade 15

2.5 Uma instituição democrática, participativa e colegiada 19

3. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO E DE UM PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO – UNEMAT 21

3.1 Identificação do atual Modelo de Tomada de Decisão 21

3.2 Congresso Universitário 22

3.3 CONCUR 22

3.4 CONSUNI 22

3.5 CONEPE 24

4. ATRIBUIR PAPÉIS E RESPONSABILIDADES SOBRE A ESTRATÉGIA 29

4.1 Autonomia dos profissionais 29

4.2 Complexidade tecnológica 30

4.3 Estrutura funcional complexa e diversa 30

4.4 Poder descentralizado 31

4.5 Papéis, responsabilidades PEP UNEMAT 32

5. DEFINIR MODELO E ESTRUTURA PARA AS REUNIÕES DE GESTÃO 57

6. ENCAMINHAMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PEP UNEMAT 59

6.1 Equipe de acompanhamento 59

6.2 Do Plano à Implementação 61

CONSIDERAÇÕES FINAIS 63

Figuras

Figura 1- Órgãos colegiados da UNEMAT 22
Figura 2 - Órgãos da Administração Central, Regional e Administração Didático-Científica 25
Figura 3- Articulação de grupos de implementação PEP 61

Tabelas

Tabela 1 Dimensão Ensino-Currículo 34
Tabela 2 - Dimensão Técnico Administrativo 37
Tabela 3 - Dimensão Discente 39
Tabela 4 - Dimensão Docente 41
Tabela 5- Dimensão Gestão 43
Tabela 6 - Dimensão Infraestrutura 46
Tabela 7 - Dimensão Orçamento e Finanças 50
Tabela 8 - Dimensão Inovação e Tecnologia 53

Quadros

Quadro 1 - Descrição do Produto conforme o contrato nº 154/2014 9
Quadro 2 - Consultores diretamente ligados à identificação do modelo atual de gestão UNEMAT 21
Quadro 3- Fundamentos das reuniões de acompanhamento 57
Quadro 4 - Características de equipes implementadoras de sucesso 59

Apresentação

O presente documento trata das atividades realizadas em referência ao Produto 9 "Construção do Modelo de Gestão e de um Plano de Implementação". Estão apresentados os principais pressupostos teóricos que fundamentam as ações, bem como, as atividades desenvolvidas com as equipes de multiplicadores e as orientações da Consultoria para a elaboração do plano de implementação do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015-2025.

A importância desta etapa é observada no sentido de clarificar o processo de gestão do Planejamento Estratégico Participativo da UNEMAT, identificando o *locus* da responsabilidade sobre a execução, acompanhamento e monitoramento da referida implantação.

Essa definição torna-se fundamental para o processo de execução do planejamento, uma vez que ela permite a visualização dos resultados que as ações estão proporcionando para a instituição.

Dessa forma, entende-se que essa etapa configura-se como de extrema importância para a consecução do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015-2025.

1. DESCRIÇÃO DO PRODUTO

Conforme Termo de Referência do projeto básico no. 083/2014, o produto "Construção do Modelo de Gestão e de um Plano de Implementação" foi desenvolvido conforme a cláusula 2 – das especificações e quantidades dos materiais, subitem 2.3, lote único, do contrato 154/2014, descritas a seguir:

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

PRODUTO 09				
Atividades previstas				**Carga horária**
1	**Construção do Modelo de Gestão e de um Plano de Implementação.**			**130**
1.1	**Identificar atual Modelo de Tomada de Decisão.**			**30**
Consultores	**Cargo**	**Período**	**Horas diárias**	**Horas trabalhadas**
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	31/08	10	10
Márcia Garçon	Consultor Sênior	31/08	10	10
Lucas Carvalho	Consultor Junior	31/08	5	5
Mariane Pinho	Consultora Junior	31/08	5	5
Total				30
2	**Atribuição de papéis e responsabilidades sobre a Estratégia.**			**40**
Consultores	**Cargo**	**Período**	**Horas diárias**	**Horas trabalhadas**
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	01/09 a 02/09	7	14
Márcia Garçon	Consultor Sênior	01/09 a 02/09	7	14
Otávio Freire	Consultor Junior	01/09 a 02/09	7	14
Victor Ogeda	Consultor Junior	02/09	4	4
Total				46
3	**Definir Modelo e Estrutura para as Reuniões de Gestão.**			**20**
Consultores	**Cargo**	**Período**	**Horas diárias**	**Horas trabalhadas**
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	03/09	10	10
Márcia Garçon	Consultor Sênior	03/09	10	10
Otávio Freire	Consultor Sênior	03/09	10	10
Total				30
4	**Definir próximos passos para a implementação.**			**40**
Consultores	**Cargo**	**Período**	**Horas diárias**	**Horas trabalhadas**
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	07 a 8/09	8	16
Márcia Garçon	Consultor Sênior	07 a 8/09	8	16
Otávio Freire	Consultor Sênior	07 a 8/09	8	16
Total				48

Fonte: Multi Consultoria

2. ÁREA DE CONHECIMENTO: PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

2.2 A Nova Gestão Pública

De acordo com Denhardt (2012), a teoria da administração pública, ao longo de sua trajetória, foi sendo superada pelo desenvolvimento das ciências sociais, primeiro pela ciência política, depois pela administração empresarial.

Por um lado, os cientistas políticos advogavam uma abordagem que se baseasse na perspectiva filosófica do positivismo lógico, em que as regularidades do comportamento humano, assim como os objetos físicos, poderiam gerar teorias científicas. Por outro lado, os estudiosos das organizações argumentavam que o comportamento organizacional é muito parecido, seja nas organizações públicas ou privadas.

Ao tratar do Humanismo Organizacional na administração pública, Denhardt (2012) localiza-o, inicialmente, ligado à eficiência e critica seus estudiosos por não terem conseguido produzir conhecimentos relevantes devido ao seu comprometimento com o positivismo e equidade aos interesses tradicionais pela eficiência e pela economia.

De acordo com o autor, nos últimos anos, os estudiosos da administração pública foram atraídos para o campo mais geral da política pública e consideraram o processo político (policy process) central para as operações governamentais. Dessa forma, considera que ao tratar as organizações públicas como parte do policy process, abrem-se novos caminhos para o desenvolvimento teórico.

As discussões mais recentes sobre a gestão pública no Brasil iniciaram no final dos anos 1990, a partir das reformas realizadas pelo Ministro Bresser-Pereira no âmbito do Governo Federal. Inseriram-se ao termo "Nova Gestão Pública", já utilizado internacionalmente desde os anos 1970 e que representava as inspirações da corrente gerencialista do pensamento administrativo no Estado.

Com críticas à burocratização e sugestões de novas formas organizativas que privilegiam a participação, o diálogo e novos papeis para as organizações públicas, a nova gestão pública tem o intuito de atender, não só as necessidades sociais como, também, àquelas relacionadas aos seus próprios integrantes. (BEHN, 1998; BRESSER-PEREIRA, 1998; CARVALHO et at, 2015).

Vale lembrar que a administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. Com a emergência do capitalismo e da democracia, tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas, também, da separação entre o político e o administrador público.

Surge a administração burocrática moderna, racional-legal, baseada na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas e no controle passo a passo dos processos administrativos e constituída por uma burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados que respondem, de forma neutra, aos políticos. (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Atualmente, em um novo contexto social e político, os defensores da nova gestão pública pleiteiam uma mudança em sua configuração, uma contrária à burocratização e que privilegie comportamentos de servidores públicos menos autômatos e mais inteligentes na compreensão dos problemas que envolvem as suas agências; que assumam o compromisso de ter ideias úteis para a solução e que ajam com liberdade para transformar tais ideias em ações eficazes.

"De fato, o paradigma da gestão pública pressupõe que, como os servidores públicos na linha de frente estão mais próximos dos problemas, eles estão em excelente posição (talvez a melhor) para decidir que abordagem tomar para solucionar os problemas públicos." (BEHN, 1998, p.07).

De acordo com Behn (1998), servidores públicos com maior autonomia e capacidade de resposta podem tomar decisões inovadoras em um governo democrático. Mas, algumas reflexões devem ser realizadas:

• Sobre a questão da tomada de decisão descentralizada: que teoria de governo democrático encoraja a tomada de decisão descentralizada?

• Sobre a questão da responsividade: que teoria do governo democrático permite que indivíduos empregados públicos sejam responsivos às necessidades dos indivíduos cidadãos e ainda garanta que o governo trate todos com justiça?

• Sobre a questão do *empowerment*: que teoria do governo democrático permite aos servidores públicos exercerem poder discricionário e ao mesmo tempo garanta que continuemos sendo um governo regido por leis?

• Sobre a questão da inovação: que teoria do governo democrático permite — ou, de fato, encoraja — que trabalhadores na linha de frente sejam inovadores na busca de um melhor desempenho?

Para o autor, dar aos servidores públicos a autoridade de tomar decisões sobre quais resultados devem ser produzidos — e como exatamente devem ser produzidos — obriga os defensores do paradigma da nova gestão pública a pensar seriamente sobre a relação entre a eficácia de suas estratégias de gestão e a necessidade de transparência democrática.

Neste novo paradigma de gestão pública, a Gestão por Resultado é um modelo que, de acordo com os pesquisadores, dá conta de abarcar esses novos desafios da organização pública.

2.3 O Modelo de Gestão por Resultados

Inspirado nas experiências da iniciativa privada, a gestão por resultados trata de identificar as melhores práticas do "*managerialism*" adequando-as à realidade das empresas públicas e privilegiando, conforme Denhardt (2012), as teorias democráticas que enfocam questões como liberdade, justiça e igualdade, ao contrário das teorias organizacionais que estão interessadas em questões como poder e autoridade, liderança e motivação e a dinâmica de grupo em ação.

"Gestão por Resultados" é um sistema de gestão que relaciona objetivos e metas predefinidos com o desenvolvimento da organização.

Subproduto da Administração por Objetivos (DRUCKER, 1954), vem sendo considerado como um modelo para a gestão pública a partir da experiência, iniciada no final do século 20, de repensar o papel do Estado.

Nas reflexões sobre como otimizar o desempenho, melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços do Estado, engendrou-se o papel de um governo empreendedor, caracterizado pelo estímulo à competição, pela transferência de controle aos cidadãos e pela focalização nos resultados – orientando-se pela missão e objetivos, em vez de regras e regulamentos (OSBORNE; GAEBLER, 1995)1.

[1] OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventando o governo; como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1995.

Desta forma, na gestão por resultados, os objetivos proporcionam um senso de direção para a organização, guiam as decisões e põem ênfase nos resultados e não nos processos e procedimentos.

Assim, a gestão pública por resultados inicia-se com um planejamento dos objetivos estratégicos e operacionais desejados, inspirados na operacionalização dos objetivos de Governo e prescreve a implantação, o acompanhamento e avaliação do desempenho da organização pública a partir do alcance desses efeitos.

Essa avaliação retroalimenta o sistema de gestão e confere grande flexibilidade ou autonomia sobre os recursos e os processos aos administradores públicos, que estabelecem sanções positivas e negativas frente ao desempenho alcançado.

Behn (1998) pergunta: quem deve responder pela produção desses resultados? Para ele, nem sempre a resposta mais óbvia é totalmente correta. Se, em um primeiro momento, a resposta que surge é a agência responsável, ao considerarmos o comprometimento dos servidores na gestão, tem-se novas respostas para essa questão.

A nova gestão pública refere-se a servidores mais que capacitados, engajados em uma tomada de decisão inovadora, responsiva. Ela não só rejeita a ideia de que servidores públicos sejam implementadores passivos de decisões políticas; ela também rejeita o ideal burocrático de separar as organizações responsáveis pela criação e pela implementação de políticas.

Por detrás do conceito tradicional de administração pública está a suposição implícita de que uma organização é responsável por uma política — ou ao menos de que toda política é responsabilidade de uma organização. E outros componentes dessa organização são responsáveis pela implementação de uma política — ou de um componente dessa política.

Mas, nesse novo paradigma da gestão pública, deve-se reconhecer que os propósitos da maioria das políticas exigem a cooperação de várias agências, de vários níveis de governo e, obviamente, a política muitas vezes exigirá também a cooperação de organizações privadas e sem interesse lucrativo.

Os objetivos que as organizações públicas pretendem alcançar implicarão em realizar esforços cooperativos de uma rede de organizações. E, isso demanda uma quebra de um ciclo de controle burocrático e a compreensão do caráter estratégico da gestão por resultados, que permite maior flexibilidade na adoção de métodos que sejam capazes de alcançar tais objetivos acordados e estimula o uso de parâmetros para a avaliação dos mesmos.

Essa característica da gestão por resultados a qualifica como Estratégica. Porque, conforme Corrêa (2007)2, a gestão por resultados tem início no momento do planejamento e vai até o processo de feedback das políticas públicas, podendo ser considerada uma prática de desenvolvimento institucional, respeitando princípios da distribuição eficiente de recursos públicos e prestação de contas à sociedade.

> Alcançar uma boa prática de gestão pública por resultados não implica somente a implementação de mecanismos de avaliação institucional. A gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento das ações governamentais – sejam elas organizadas em projetos ou programas; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho, que, além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais. (CORRÊA, 2007, p. 498)

No campo das empresas públicas, os indicadores de desempenho são usados para permitir o monitoramento das condições de vida e bem-estar da população por parte do poder público e da sociedade civil, e subsidiar a investigação acadêmica sobre a demanda social e as atividades de planejamento público na formulação de políticas, nas diferentes esferas de governo (JANUZZI, 2005)3.

Para Moore (1995)4, a gestão por resultados assegura a criação de um valor público dentro de um regime democrático. Esse valor público são as respostas efetivas às demandas politicamente desejáveis, com prioridade coletiva e que requeiram mudanças sociais (resultados) que modifiquem certos aspectos no conjunto da sociedade.

A gestão por resultados prioriza o cidadão, por meio de objetivos governamentais, e gera "capacidade nas suas organizações para que consigam, mediante a gestão do processo de criação de valor público, os resultados estipulados nos objetivos do programa de governo" (SERRA, 2008, p. 32)5.

---

[2] CORRÊA, I. M. (2007, maio-junho). Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do Estado de Minas Gerais. Revista de Administração Pública, v. 41, n. 3, pp. 487-504.

[3] JANUZZI, P. de M. (2005, abril-junho). Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. Revista do Serviço Público, n. 56, v. 2, 137-160.

[4] MOORE, M. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, Harvard University Press.

[5] SERRA, A. (2008). Modelo aberto de gestão para resultados no setor público. (E. Montesbradley y Estayes, Trad.). Natal: SEARH. (Obra original publicada em 2007)

Em se tratando de uma instituição pública de ensino superior, a nova gestão pública vai considerar suas peculiaridades. Assim, passamos a descrever as concepções de Universidade e suas características próprias.

2.4 Concepções de Universidade

Iniciamos a discussão sobre a universidade levantando uma questão a partir do pensamento de Goergen (2005, p. 14) ao afirmar que os mecanismos da globalização e da internacionalização, diretamente atrelados ao sistema capitalista neoliberal, podem trazer e, certamente trazem embutidos valores e visões de mundo, modos de ver e interpretar as relações culturais e de convivência humana que afetam o fazer universidade. Portanto, o desafio para as universidades é como dar conta de sua pertinência local, da promoção dos interesses, necessidades, carências e especificidades da comunidade à qual pertence e, ao mesmo tempo, responder às dimensões e exigências mais amplas do mundo globalizado. Essa e tantas outras questões precisam ser enfrentadas abertas e criticamente pela universidade.

A instituição Universidade é recente na vida nacional, ao contrário de outros países da América Latina como, por exemplo, a Universidade Nacional Mayor de San Marcos, em Lima, que foi criada em 1551. A nossa Universidade pública, surge no Brasil no Séc. XX, em momento de grandes transformações nacionais. Isto explica a razão pela qual a mesma surge com um "ideário", um discurso indicativo do papel que se espera deste tipo de instituição no panorama nacional.

No momento inaugural da UDF (Universidade do Distrito Federal), em 1935, do discurso de seu idealizador, Anísio Teixeira, surge para à memória nacional, a "peculiaridade institucional" que devemos levar em consideração, vejamos:

A função da Universidade é uma função única e exclusiva, não se trata somente de difundir conhecimentos, o livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana, o livro também a conserva. Não se trata, somente, de preparar práticos ou profissionais, de ofícios e artes, a aprendizagem direta os prepara ou, em último caso, escolas mais singelas do que universidades. Trata-se de manter uma atmosfera de saber para se preparar o homem que o serve e o desenvolve. Trata-se de conservar o saber vivo e não morto, nos livros ou nos empirismos das práticas não intelectualizadas. Trata-se de formular

intelectualmente a experiência humana, sempre renovada, para que a mesma se torne consciente e progressiva. (SGUISSARDI, 2008, p.103)

O forte ideário de Anísio Teixeira está claro, quando, ainda em 1934 afirmava que: "não chega a existir um povo sem a sua universidade, pois sem a mesma, não pode ter existência autônoma, vivendo, tão somente como um reflexo dos demais" (TEIXEIRA,1998, p.160).

As aspirações para a UDF, lamentavelmente, como sabemos, tiveram vida curta. Porém, já em 1935, surgira a USP, cujo "ideário" ou "missão" fica claro nos parágrafos curtos da justificativa da lei de seu surgimento:

> [...] considerando, que somente por seus institutos de investigação científica, de altos estudos, de cultura livre, desinteressada, pode uma nação moderna adquirir, a consciência de si mesma, dos seus recursos do seu destino; Considerando, que a função das classes dirigentes, mormente em países de populações heterogêneas e costumes diversos, está condicionada à organização de um aparelho cultural e universitário, que ofereça oportunidade a todos e processe a seleção dos mais capazes. (DOE-SP, Decreto 6283, jan/1934)

A USP, a primeira Universidade Estadual, surge num momento político específico – a derrota paulista em 1932 – e, da decisão política de reconquistar a capacidade de liderança nacional para SP, o que resulta, já em seu marco legal inicial, na concentração de toda a capacidade de investigação existente em diferentes instituições de SP, sob a coordenação da mesma, como o Instituto Butantã, Instituto Agronômico de Câmpusnas, Museu Paulista, etc..

Recordamos ainda, que em outros momentos das grandes discussões sobre reformas nacionais, os anos 60, Anísio Teixeira novamente explicita, o que considera as quatro peculiaridades da instituição universitária, ao afirmar:

> As Universidades, de modo geral, têm como objetivo preparar profissionais para as carreiras de base intelectual, científica e técnica (...). Não é fácil caracterizar a segunda grande função: seria a do alargamento da mente humana, que o contato com o saber e a busca produzem nos que frequentam a universidade. É algo mais que a cultura geral. É a iniciação do estudante na vida intelectual, o prolongamento de sua visão, o ampliar-se de sua imaginação, obtidos pela associação com a mais apaixonante atividade humana: a busca do saber. (..) A terceira função é a de desenvolver o saber humano. A universidade não só cultiva o saber e o transmite como pesquisa, como também descobre e aumenta o conhecimento humano. Este objetivo não é o mesmo do preparo profissional, não é o mesmo daquele alargamento mental da inteligência. A universidade faz-se centro da elaboração do

> próprio saber, de busca desinteressada de conhecimento, da ciência e saber fundamental básico.
>
> Por último, mas não menos importante, a universidade é a transmissora de uma cultura comum. Nisto é a que a universidade brasileira mais falhou. (...) relativamente desinteressada pelo Brasil, ela não logrou constituir-se na transmissora de uma cultura nacional. (TEIXEIRA, 1998, p.168)

Se Anísio Teixeira nos subsidia com suas aspirações, serve como paradigma para caracterizar o nosso propósito de indicar a complexidade da instituição – a UNEMAT – que demanda aperfeiçoamento institucional via planejamento estratégico.

Recordamos que "a Universidade pública" que temos atualmente é produto de dois vetores importantes: em primeiro lugar, a reforma conduzida pelos militares em 1968, em que R. Atcon (acordos MEC-USAID) foi protagonista amplamente conhecido e, em segundo, os efeitos das políticas neoliberais das décadas recentes, que ainda tem forte predomínio intelectual.

Entre o "modelo universitário" gestado no período militar (anos 70) e os anos atuais, vemos a "ascensão" do mercado como parâmetro para a ação estatal e universitária. Isto, iniciado com Collor (1990-92), foi aprofundado com Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e com poucas mudanças posteriores. Porém, marco relevante, da saída dos militares e a volta aos governos civis eleitos diretamente, é o pacto do processo de construção da democracia nacional, com a promulgação da CF de 1988 onde, pela primeira vez, aparece um artigo específico sobre a Universidade, o art. 207: "As Universidades, gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão".

Assim, o país amadurecia e a atual "lei maior", rompia com a possibilidade de ingerência externa no necessário autogoverno universitário, o que desde a Reforma de Córdoba, 1918, era demandado para a Universidade Latino-Americana. Esta autonomia havia sido violada pelos militares, como na intervenção e "desmonta" do projeto de Darcy Ribeiro na UnB. Por outro lado, além de explicitar a autonomia, a CF de 1988, indicava com exatidão as suas atividades essenciais.

No entanto, as décadas "pós Thatcher" (governo inglês 1979-1990), deixaram marcas profundas e nos conduziram ao atual contexto em que o uso do saber como mercadoria para o lucro individual e não para o desenvolvimento social, é considerado normal. Esta nova "ética" resulta em demandas novas com aprofundamento da crise da universidade pública.

As pressões por "abrir mercados" à iniciativa privada, pelo "direito ao lucro", a separação do que deveria ser indissociável indicado na Constituição de 1988 (ensino + pesquisa + extensão), para facilitar a rentabilidade das IES (Inst. de Ensino Superior) privadas, tornaram-se um cotidiano, dificultando o trabalho da Universidade pública, no desempenho de seu papel.

Esta avalanche neoliberal que transformou-se em política de governos exigiu e ainda exige esforços para ser controlada. O melhor que podemos citar tentando seguir uma breve ordem cronológica das peculiaridades institucionais ocorre em 1999, na Conferência Ibero-Americana de Universidades Públicas, exatamente em Santiago do Chile, onde os Reitores presentes tiveram que definir o que é a instituição, retomando as preocupações do discurso de Anísio Teixeira ao criar a UDF, ou seja, no final do milênio, as ameaças do mercado exigiam que a Instituição proclamasse a sua essência. Vejamos o mais relevante sobre Universidade pública, que resultou desta conferência:

"(...) o público, é o que pertence ao povo; universidade pública é a que pertence à cidadania e está a serviço do bem comum6".

Para não haver dúvidas, declaram as quatro características essenciais da universidade pública:

> (...) sua vinculação: faz parte do Estado ou é pública e autônoma por lei; seu financiamento: é de responsabilidade do Estado; sua missão: é seu compromisso social; Este compromisso é em realidade um compromisso do Estado com a sociedade, inscrito na Constituição e cumprido através da universidade. Neste sentido, a universidade pública é uma instituição que responde a valores constitucionais e não a políticas contingentes. Daí se origina o conceito de autonomia, que garante o exercício desses direitos. Por fim, seu conceito de conhecimento: como um bem social e não como um bem privado (idem).

Se o milênio anterior terminou com um documento tão lúcido, o que vemos nas décadas iniciais do milênio que vivemos é a continuidade das discussões nacionais sobre a função da universidade, sua crise, etc...

A literatura sobre isto é grande, autores desde Darcy Ribeiro (que além da UNB projetou e/ou participou de reformas universitárias no Uruguay e Venezuela, Costa Rica, Peru e Argélia, além do inovador projeto da Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF). Cristovam Buarque, Boaventura de Souza Santos, Nildo Ouriques, Ricardo Rossato,

[6] Com Ciência Universidades. http://comciencia.br/repor tagens/universidades/uni02. acesso em 27/01/15).

Valdemar Sguissardi e tantos outros, tem muitos trabalhos e outros estão sendo escritos sobre o tema que, nesse texto inicial, levantamos como importante para ser aprofundado e discutido com a comunidade acadêmica.

Se a peculiaridade geral neoliberal é trazer universalidade e unicidade às instituições Universitária, cabe às próprias IES reconhecer suas especificidades, peculiaridades e suas diferenças na construção de uma identidade que é regional, histórica, cultural e social.

As características, os propósitos que originam uma USP, que fazem uma UnB ter um projeto original como o da UDF ser "destruída" pelos militares e ser reconstruída com a democracia, de uma UNICAMP inovadora com seu entorno industrial, de uma UNESP e seus multicâmpus, de uma UNIOESTE entre as outras do Paraná, de uma UERGS e tantas outras, partem de contextos históricos, socioculturais, socioeconômicos, e de momentos e intenções políticas diferentes, que resultam em especificidades que devem ser reconhecidas. O autor Álvaro Vieira Pinto nos auxilia, quando escreveu:

> [...] as possibilidades quantitativas e qualitativas da educação dependem da etapa de desenvolvimento geral, porque a sociedade dirigida por setores minoritários nunca educa maior número de indivíduos, nem lhes atribui mais instrução que a necessária para que cumpram as tarefas objetivas que lhe impõe. Em consequência, somente a mudança de fase e passagem a uma situação de maior desenvolvimento, com a correspondente criação de maiores e mais complexas exigências, levam a sociedade em uma outra etapa a incrementar quantitativa e qualitativamente o processo educacional formalizado. (PINTO, 1982)

Portanto, além de peculiar, cada Universidade pública, como a UNEMAT, tem características únicas, surge por uma necessidade de uma etapa do desenvolvimento político, social e este processo sócio-político e econômico ao mudar exerce novas pressões e demandas sobre a universidade, no entanto, as suas peculiaridades regional, histórica e cultural precisam ser preservadas. Esse dilema precisa ser enfrentado pela comunidade acadêmica.

2.5 Uma instituição democrática, participativa e colegiada

A Universidade opera de forma muito mais política que outras instituições estatais, pois é uma organização colegiada. Isso faz com que o "ambiente político interno" tenha relevância na caracterização institucional.

Sua fragmentação em grupos diferentes, as "partes interessadas" internas e externas, com diversidades de objetivos naturalmente entram em conflitos, pois os interesses de um determinado grupo podem ou efetivamente entram em choque com o de outro. Naturalmente que aspirações distintas criam concepções, estratégias e táticas que entram em conflito latente ou manifesto. Assim, articular interesses (entre docentes, discentes, técnicos, gestores, departamentos, *câmpus*, institutos e comunidade externa do entorno local, regional ou nacional) distintos, é uma tarefa complexa e se efetiva por meio dos colegiados com representações de todas as partes envolvidas com o processo.

Desta forma, os corpos "legislativos", os colegiados, os conselhos, são pontos receptáculo, o palco onde as tensões desembocam, onde só a prática democrática pode transformar os conflitos em políticas viáveis, de certo equilíbrio, consensuais[7].

Desta forma, os Conselhos e suas resoluções colegiadas, criam os compromissos de alternativas possíveis, necessárias em determinado momento. Por outro lado, o processo de implementação de decisões pode criar novo ciclo de tensões ou pelos que sentem "perder" algo ou por outros que, ao serem atingidos pelas inovações, tomam novos posicionamentos, retomando-se o natural processo de aparente desequilíbrio.

Portanto, esse modelo institucional colegiado opera, funciona, a partir da existência das divergências internas, sua dinâmica interna deve conduzir a um consenso nas tomadas de decisão. A prática política permanente no colegiado é a construção do consenso, a busca de uma unidade mínima de propósitos, sempre fracionada, rompida, cotidianamente dialogada e reconstruída, para voltar a ser tensa noutro momento; não poderia ser diferente, trata-se de uma Universidade, o local do exercício cotidiano da crítica, da construção de hipóteses, das dúvidas e certezas que se chocam, se debatem em busca da qualidade institucional.

O modelo "burocrático racional" e suas tecnologias de gestão têm restrições de aplicação na Universidade pública. Este modelo, onde a questão da propriedade, do exercício do poder para o alcance do objetivo final, o lucro, está resolvido, não se fundamenta na Universidade pública, na mesma, a propriedade é do Estado, do povo que a mantém via impostos. Seu fim é o social e seu exercício de poder é uma delegação para exercício autônomo, por seus operadores do seu quadro legal (o grande colegiado de professores, funcionários e alunos).

[7] Ver ANDRADE, www.anpad.org.br/diversos/trabal pp. 3-4, acesso em 13/02/15.

3. CONSTRUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO E DE UM PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO – UNEMAT

Após a identificação e reflexões sobre as considerações oriundas da literatura e da conjuntura da universidade pública no Brasil, a equipe de consultores realizou as tarefas adequadas às especificidades da UNEMAT, sempre tendo como referência, o caráter participativo do PEP UNEMAT.

3.1 Identificação do atual Modelo de Tomada de Decisão

Quadro 2 - Consultores diretamente ligados à identificação do modelo atual de gestão UNEMAT

.1	**Identificar atual Modelo de Tomada de Decisão.**			30
Consultores	**Cargo**	**Período**	**Horas diárias**	**Horas trabalhadas**
Evandro Luiz Lopes	Consultor Sênior	31/08	10	8
Márcia Garçon	Consultor Sênior	31/08	10	8
Lucas Carvalho	Consultor Junior	31/08	5	6
Mariane Pinho	Consultora Junior	31/08	5	8
Total				30

Como definido pela Resolução no. 002/2012 de 18 de maio de 2012, a estrutura multicâmpus da UNEMAT é a base da sua organização e de sua gestão acadêmica. Ela é constituída pelos órgãos colegiados superiores, demonstrados na figura 1.

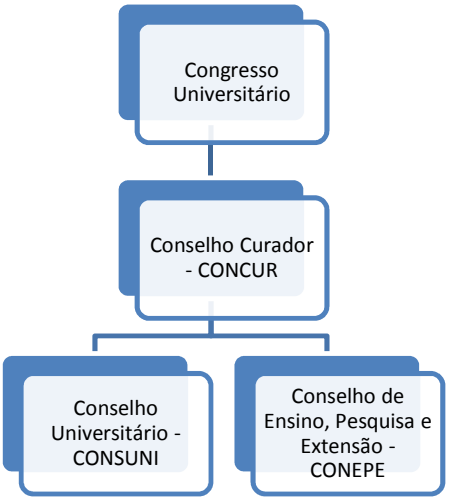


Figura 1- Órgãos colegiados da UNEMAT

3.2 Congresso Universitário

O Congresso Universitário é o definidor das macropolíticas da UNEMAT, com representação paritária da comunidade acadêmica e com participação da sociedade, cujas decisões são homologadas pelo Conselho Universitário - CONSUNI e/ou Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONEPE e referendadas pelo CONCUR - Conselho Curador.

A composição do número de delegados representando os três segmentos é definida no ato convocatório do CONSUNI conforme dispõe a Resolução nº 002/2012 Art. 5º, parágrafo único:

§ o Congresso universitário será convocado ordinariamente a cada 6 anos e pode ser convocado extraordinariamente.

3.3 CONCUR

O Conselho Curador – CONCUR – é o órgão colegiado com funções consultivas, deliberativas e normativas relativas às matérias estabelecidas em lei.

É um conselho formado por oito conselheiros, sendo cinco membros indicados (por: Secretário da SECITEC, Governador do Estado, Reitor, Representante de classe empregadora e representante de classe dos empregados) e três membros eleitos (um em cada segmento: docente, discente e técnico).

Os mandatos são de dois anos, permitida uma recondução. Não existe vinculação entre a eleição deste conselho e as eleições do reitor/vice-reitor, assim, teoricamente uma reitoria passaria por dois mandatos deste conselho.

3.4 CONSUNI

O Conselho Universitário – CONSUNI – é o órgão colegiado com funções normativas, consultivas e deliberativas gerais sobre matéria de gestão, orçamentária, financeira, patrimonial, administrativa e de desenvolvimento institucional.

O CONSUNI tem, ainda, a função de órgão recursal em última instância, exceto, em decisões do Conselho Curador.

É um conselho formado por 46 conselheiros, sendo 45 membros eleitos pela comunidade acadêmica na seguinte proporção: 31 docentes, nove técnicos e cinco discentes.

São atribuições do CONSUNI:

a) Definir a filosofia e as diretrizes políticas globais da Universidade, supervisionando sua execução;
b) Estabelecer planos para o desenvolvimento institucional visando à exequibilidade das diretrizes políticas globais;
c) Aprovar os Regimentos das Unidades Universitárias, bem como, dos órgãos complementares e demais órgãos integrantes da Universidade;
d) Apreciar e aprovar o Regimento Geral da UNEMAT, encaminhando-o ao Conselho Curador;
e) Modificar o presente Estatuto nos termos do art. 118 deste estatuto;
f) Apreciar e aprovar, com 2/3 (dois terços) da totalidade dos seus membros, a criação ou extinção de *Campus*, Núcleos Pedagógicos, Faculdades, Institutos, Cursos e Departamentos;
g) Apreciar os relatórios quadrimestrais e anuais de desempenho administrativo e financeiro e da avaliação das Unidades de Administração Regional e demais instâncias da instituição, encaminhados pela Reitoria;
h) Criar e conferir títulos, prêmios e outras dignidades acadêmicas;
i) Deliberar sobre a política de associação da UNEMAT com outras entidades;
j) Decidir, em única instância, sobre recursos interpostos pelo Reitor contra atos de quaisquer unidades da UNEMAT;
k) Deliberar, sobre critérios de financiamento para as unidades e ações da UNEMAT, propostas financeiras e administrativas de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão;
l) Decidir, em primeira instância, contra atos do Reitor, cabendo recurso ao Conselho Curador;
m) Aprovar o edital para eleição dos cargos de Reitor e Vice-Reitor;
n) Homologar o resultado obtido no processo eleitoral para Reitor e Vice-Reitor e encaminhar os nomes dos eleitos à homologação do Conselho Curador;

o) Deliberar sobre criação de órgãos suplementares e de outras instâncias internas necessárias ao bom funcionamento da Universidade;
p) Deliberar sobre propostas de planos de carreira de docentes e técnico-administrativos;
q) Fixar normas para a realização de concurso público para ingresso na carreira docente e de técnico-administrativos;
r) Deliberar sobre casos omissos em matéria de sua competência.
s) Convocar e coordenar a realização do Congresso Universitário.

3.5 CONEPE

O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONEPE – é órgão colegiado com funções normativas, consultivas e deliberativas sobre matéria didático-científica e pedagógica, envolvendo o ensino, a pesquisa e a extensão.

É um conselho formado por 45 membros, sendo 44 membros eleitos pela comunidade acadêmica, na seguinte proporção: 31 docentes, nove técnicos e quatro discentes.

CONSUNI e CONEPE apresentam:

- O Reitor atuando como presidente, sendo substituído, em caso de ausência, pelo vice-reitor;
- Eleições individualizadas por segmento;
- Mandato de dois anos para os segmentos de docentes e técnicos e mandato de um ano para o segmento discente, sendo possível apenas uma recondução para cada segmento. Não é possível o mesmo membro eleito participar de mais de um colegiado superior. Também é conveniente observar que os pró-reitores não possuem cadeira cativa.
- Além dos órgãos colegiados, temos os órgãos da Administração Central (basicamente a Reitoria, Vice-Reitoria e as Pró-Reitorias); os órgãos da Administração Regional e os órgãos da Administração Didático-Científica.

O organograma dos órgãos da Administração Central, Regional e Administração Didático-Científica é apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Órgãos da Administração Central, Regional e Administração Didático-Científica

Explica-se:

Nos órgãos da *Administração Central*, temos o cargo de Reitor e Vice-Reitor que são cargos eletivos.

Essa é a única ocasião que existe uma *chapa* para eleição da comunidade acadêmica. O voto é para a chapa, composta por um candidato a reitor e outro candidato a vice-reitor.

O mandato é de quatro anos e as eleições não devem coincidir com o período de eleições majoritárias (para cargos do legislativo ou executivo do Estado ou Federal), devendo acontecer no semestre anterior ao término dos mandatos vigentes. E, seu exercício deve coincidir com o ano civil.

O parâmetro utilizado para contagem de votos é o voto paritário, no qual cada segmento representa um terço dos votos.

Vale destacar que os órgãos da Administração Regional e a Administração Didático-Científica não possuem hierarquia entre si, ou seja, são apenas vinculadas às ordens da Administração Central (Reitoria e Pró-Reitorias).

Nos órgãos da *Administração Didático-Científica* temos dois colegiados e mais dois cargos – todos possuem membros eleitos. São eles:

- *Colegiado das Faculdades*
- *Diretor das Faculdades*
- *Colegiado de Cursos*
- *Coordenador de cursos*

Colegiado das Faculdades e Colegiado de Cursos, da Administração Didático-Científica, possuem mandato de dois anos para representantes do corpo docente e técnicos e um ano para os representantes dos discentes. É permitida uma recondução para cada segmento.

Os Colegiados são compostos por 70% de docentes, 20% de técnicos e 10% de discentes, sendo que o Diretor das Faculdades ocupa o cargo de Presidente do Colegiado e o coordenador de curso ocupa o cargo de Presidente do Colegiado de Cursos.

Os membros são eleitos por seus próprios pares (exemplo: docente elege docente). Não existe regra de obrigatoriedade de participação paritária de todos os cursos que compõem uma faculdade.

O Diretor das Faculdades e o Coordenador de Cursos possuem mandato de dois anos, não sendo permitidas reconduções. Os membros eleitos para estes cargos devem, obrigatoriamente, pertencer à categoria de docentes e serem eleitos pela comunidade acadêmica específica (exemplo: Coordenador do curso de Administração é eleito por docentes, discentes e técnicos que atuam no curso de Administração).

A votação segue a regra do voto paritário, ou seja, cada segmento representa um terço dos votos.

Os órgãos da *Administração Regional* também possuem Colegiado e dois cargos com membros eleitos. São eles:

- *Colegiado Regional*
- *Diretor Político Pedagógico e Financeiro*
- *Diretor Administrativo*

O Colegiado Regional é composto por 70% de docentes (sendo garantida a representação mínima de um docente de cada curso que compõe o campus), 20% de técnicos e 10% de discentes. A regra de eleição por segmento (cada segmento escolhe seu representante) também se aplica neste colegiado.

A presidência é do Diretor Político Pedagógico e Financeiro do campus, que tem apenas o voto de desempate e, em sua ausência, a presidência é exercida pelo Diretor Administrativo.

O mandato é de dois anos para os representantes de docentes e técnicos e de um ano para os representantes dos discentes, sendo permitida apenas uma recondução para cada segmento.

O diretor Político Pedagógico e Financeiro é eleito por todos os segmentos pertencentes ao campus, sendo utilizada aqui também a regra do voto paritário. Seu mandato é de quatro anos e não é permitida a recondução ao cargo.

O diretor Administrativo é eleito também por todos os segmentos pertencentes ao campus, utilizada também a regra do voto paritário, mas, seu mandato é de apenas dois anos, não sendo permitida a redução ao cargo.

Convém observar que o Diretor Político Pedagógico e Financeiro e o Diretor Administrativo são eleitos em eleições diferentes, ou seja, eles não formam "chapas" para a candidatura.

Não há previsão, na legislação, sobre o período para as eleições dos colegiados dos Diretores e Coordenadores. As previsões se resumem a citar o período do mandato. A prática segue uma regra: primeiro, realiza-se as eleições à Reitoria; depois, as eleições para o cargo de Diretores Políticos Pedagógico e Financeiro dos câmpus.

Como se viu, a UNEMAT está inserida no universo da universidade pública que apresenta características próprias de Gestão. Desta maneira, as atividades de desenvolvimento e aplicação do PEP UNEMAT não se prestam a construir um modelo de gestão, pelo contrário, e muito mais importante, capacitam os gestores para a Gestão Estratégica de

Resultados e para uma nova conduta frente aos desafios e às responsabilidades que a implantação do PEP UNEMAT exigem.

Assim, seguindo as especificidades da UNEMAT e a metodologia dos trabalhos, avançamos com as atribuições dos papéis e responsabilidades dos gestores UNEMAT frente ao seu Planejamento Estratégico e a Gestão Estratégica por Resultados.

4. ATRIBUIR PAPÉIS E RESPONSABILIDADES SOBRE A ESTRATÉGIA

Uma das mais importantes peculiaridades da universidade pública e gratuita brasileira refere-se às pessoas que nela trabalham e desenvolvem suas atividades, seja no campo da Pesquisa, do Ensino, da Extensão ou nas áreas Administrativa-Financeira.

É preciso considerar essa especificidade para incluir, no modelo de gestão do PEP UNEMAT, a atribuição de papéis e responsabilidade aos servidores da instituição.

Desde a Universidade de Bologna (ano de 1.088), as instituições públicas de ensino superior seguem modelos de estruturas de gestão mais democráticas, no formato de Colegiados, embora, controladas por pequenos grupos e nunca, totalmente, imunes as tensões e poderes políticos do seu entorno. E, conforme vimos anteriormente, a UNEMAT não é diferente e segue um modelo de gestão colegiada, com caráter participativo e democrático.

Desta maneira, o modelo de gestão e o plano para implementação propostos no PEP UNEMAT não altera, de forma nenhuma, tal característica. Pelo contrário, a leva em consideração de maneira a aprimorar o compromisso dos gestores em realizar as determinações contidas no documento, discutidas e aprovadas nas assembleias e nos colegiados.

É importante relembrar que todo o processo de criação e desenvolvimento do PEP UNEMAT foi baseado em uma metodologia participativa que exigiu um programa de capacitação dos servidores com vistas à gestão estratégica. Desta maneira, o PEP UNEMAT exerceu uma função de educação em serviço, no qual os servidores experimentaram atribuições, papéis e responsabilidades em uma perfeita experiência para o que há de vir – a implementação do planejamento estratégico.

Assim, no tocante à tarefa de atribuição de papéis e responsabilidades, alguns aspectos foram considerados.

Vejamos:

4.1 Autonomia dos profissionais

A peculiaridade de trabalho altamente especializado resulta em atividades que podem ser consideradas como “artesanais”, desenvolvidas por uma ou por equipes reduzidas e que

fazem surgir um poder individualizado e centralizado, legitimado mais pelo conhecimento técnico que pela hierarquia. Isso vai resultar na constatação que é a realização individual de seu profissional que transforma a Universidade como socializadora de conhecimento humanístico e tecnológico e criadora de novos conhecimentos.

Esta característica gera a "liberdade de iniciativa" do seu profissional e deve promover uma autonomia responsável e compromissada com os projetos político-pedagógicos da universidade.

4.2 Complexidade tecnológica

Na Universidade, a multiplicidade de objetivos (universitas) e de pequenos grupos de trabalhos "complexos" em diferentes áreas científicas e funções finalísticas (ensino, pesquisa e extensão) e com autonomia profissional, tornam a coordenação da tecnologia e a padronização (normatização) uma tarefa a serviço do conhecimento. Com um agravante: opera com custos e recursos tecnológicos que não podem ser comparados à empresa privada.

A função pesquisa (geradora de novos conhecimentos teóricos e práticos) significa criatividade, capacidade investigativa, testes com acertos e erros, demandando tecnologias e produzindo outras sustentadas pela ética da humanização.

A Universidade, assim, tende a ser o local da diversidade científica e tecnológica, operando fora da racionalidade de custo que pauta a empresa privada.

4.3 Estrutura funcional complexa e diversa

As diversas áreas de conhecimento agrupam diferentes quantidades de especialistas. Por outro lado, as novas fronteiras do conhecimento, com a "crescente especialização do trabalho científico", criam novas áreas de concentração de atividades, novas profissões e a necessidade de outras formulações de grupos técnicos. Isto resulta em natural fragmentação operacional da estrutura funcional da Universidade.

Por outro lado, como no caso específico da UNEMAT que possui diversos câmpus distantes geograficamente, resulta em outra forte tendência complexa e diversa na forma operacional da instituição: os câmpus estão imersos em regiões socioeconômicas peculiares e,

desta forma, tendem a funcionar como sistemas menores muito abertos, dentro do sistema maior que deve ser a Universidade.

Assim, ao contrário das empresas privadas que apresentam uma integração a partir da complementação e otimização de recursos, a UNEMAT, embora tenha seus organogramas, tem a dificuldade de operar de maneira integrada, devido a sua diversidade.

A forma colegiada e descentralizada das ações vem resolver essa dificuldade de integração, no sentido de priorizar a autonomia da gestão de seus diversos componentes e em todas as suas atividades didático-científica e financeira.

4.4 Poder descentralizado

Se poder na autarquia estatal é do Executivo que conquistou o mesmo pelas urnas, isto não pode ocorrer na Universidade pública.

A legitimidade do poder na Universidade, mesmo com autonomia de eleições internas sugerindo total igualdade entre os eleitores, tem sua genética, seu cerne, seu centro no poder do conhecimento e não na posição hierárquica formal.

Raramente, temos uma autoridade escalar, um exercício do poder vertical-descendente. Na UNEMAT, temos uma estrutura de poder descentralizado (por campus, Faculdade, Instituto, Departamento, por indivíduos com prestígio acadêmico).

Desta maneira, ao pensar o modelo de gestão e o papel das pessoas da UNEMAT, é preciso considerar que os processos de tomadas de decisão envolvem muitos atores internos e externos por meio de uma estrutura colegiada. Assim, o processo de tomadas de decisão, cotidianamente, deve envolver essas diferentes partes interessadas e os diferentes segmentos impactados pelas mesmas.

O reconhecimento das partes interessadas e de todos os envolvidos com o processo acadêmico universitário explica a descentralização do poder e a comunidade universitária convive com isto cotidianamente na consolidação da gestão democrática da instituição. Alianças e conflitos entre departamentos, entre faculdades, entre câmpus, entre acadêmicos, entre docentes, entre sindicatos dos docentes e técnicos com a instituição e, ainda, a burocracia estatal e administrativa são partes do cotidiano institucional e da gestão universitária e, no modelo de gestão proposto pelo PEP UNEMAT, são considerados com o

princípio do respeito à diversidade de pensar, conhecer, de ser e de agir dos sujeitos envolvidos no processo.

Deseja-se que a diversidade garanta que os interesses de todas as partes sejam comuns à busca de uma universidade pública, democrática, autônoma e com qualidade nas atividades que desenvolve.

4.5 Papéis, responsabilidades PEP UNEMAT

Os pontos anteriores nos permitem deduzir que a Universidade Estadual do Mato Grosso opera com fortes inspirações políticas, algo natural visto ser uma organização colegiada. Também, que a autonomia é uma característica central para garantir o desenvolvimento de sua função social.

Essa característica foi desde sempre valorizada no processo de desenvolvimento do PEP UNEMAT que buscou e valorizou a participação, o debate e as decisões pela maioria, em assembleias constituídas pelos representantes dos câmpus, intitulados, multiplicadores.

Assim, a definição das atribuições, papéis e responsabilidades para a implantação das iniciativas inovadoras do PEP UNEMAT também seguiu essa premissa.

O processo buscou articular as tarefas necessárias para a consecução dos objetivos estratégicos definidos no Planejamento com as áreas já existentes na estrutura da UNEMAT, ficando, assim, responsáveis pelo gerenciamento das atividades.

Ao não determinar as responsabilidades a partir do servidor, mas sim, a partir de áreas de responsabilidade, os servidores garantiram a institucionalidade das responsabilidades e papéis e a execução das tarefas. Assim, independente de quem estiver no cargo de gestor, ele terá que cumprir o objetivo a que cabe a área.

As atividades sobre a definição dos papéis e responsabilidades seguiram as orientações dadas na III Capacitação sobre Formulação de Planos de Ação, realizada em Dezembro de 2015, no qual foi apresentada a planilha MIT - Mapeamento das Iniciativas Inovadoras, ferramenta de trabalho das equipes para a definição dos planos de ação alinhados aos objetivos estratégicos8.

[8] Ver Relatório Construção do Mapa Estratégico, de Dezembro/2015

A partir dos objetivos estratégicos, os servidores definiram as atividades necessárias para o atingimento dos objetivos e identificaram quais áreas seriam as mais adequadas para desempenhar tais funções.

Essa tarefa complexa, discutida primeiramente pelas equipes multicâmpus em suas sedes, foi apresentada, discutida e validada pelos servidores no IV Seminário de Elaboração do PEP UNEMAT, que aconteceu no auditório da cidade universitária da UNEMAT, no campus em Cáceres, entre os dias 13 e 15 de abril de 2016.

Participaram os 80 multiplicadores envolvidos diretamente no PEP UNEMAT. Os Pró-Reitores de Planejamento e Tecnologia da Informação, Francisco Lledo dos Santos, de Assuntos Estudantis, Anderson Marques do Amaral, de Ensino de Graduação, Vera Lúcia da Rocha Maquêa, também compareceram, esclarecendo dúvidas sobre as responsabilidades das áreas. A Reitora Ana Maria Di Renzo esteve presente apoiando os trabalhos e para agradecer o empenho de todos.

A mecânica dos trabalhos para validar os papéis e as responsabilidades seguiu o formato dos encontros anteriores. Foram oito equipes; cada uma ficou responsável por uma dimensão do PEP e, no Seminário, elas apresentaram suas proposições quanto os papéis e as responsabilidades para a implantação do PEP. Em seguida, a assembleia sugeriu alterações e procedeu com a validação das propostas.

Assim, ao final do IV Seminário de Elaboração do PEP UNEMAT, foram validados os seguintes papéis e responsabilidades para a implantação do PEP UNEMAT, apresentados nas tabelas abaixo:

Tabela 1 Dimensão Ensino-Currículo

MIT - MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO - UNEMAT		
Dimensão Ensino-Currículo		
O que	**Como**	**Quem**
Qualificação e capacitação do quadro de docentes	Elaborar um Programa de Capacitação Docente, com minicursos e oficinas pedagógicas, com base em dados levantados pela Comissão Permanente de Avaliação e de estudos das necessidades do corpo docente oferecendo um calendário de cursos na modalidade presencial e à distancia. Para a qualificação em nível de pós-graduação, realizar convênios com programas como o DINTER, o MINTER, O BIONORTE e por meio de agências de fomento (CAPES, CNPq, MEC/PDE) outros programas de qualificação que atendam a unidade de lotação do docente e da Instituição. Promover ações de apoio e financiamento das atividades de capacitação como concessão de ajuda de custo e bolsas com critérios a serem definidos.	PRPPG
Direcionar esforços (orçamentário administrativo, materiais e humanos) para consolidar os cursos existentes.	Evitar a abertura de novos cursos, sem ter alcançado qualidade satisfatória nos existentes.	PROEG
	1.Equipe para elaboração de projetos de infraestrutura de salas de aula e laboratórios para concentrar todas as solicitações e verificar a viabilidade e atendimento de cada solicitação. 2.Construção de laboratórios e salas de aula. 3.Contratação de Servidores para os laboratórios.	PRPTI
Otimizar o sistema de créditos para facilitar a conclusão do curso pelo aluno.	1.Promover uma similaridade de ementários de disciplinas ofertadas em mais de um curso por Campus. 2.Permitir que os acadêmicos possam cursas suas eletivas em outros cursos do Campus e outras unidades.	PROEG
Propor alterações da estrutura curricular com vistas à resolução	1.Adotar para todos os cursos uma plataforma de nivelamento, inserindo um período preparatório para acessar o nível universitário, para os acadêmicos ingressantes.	PROEG

dos problemas de deficiência educacional de ingresso dos candidatos		
Promover a inovação curricular	1.Modificar a estrutura curricular, eliminando a divisão por grupos de disciplinas identificadas com número de semestre 2. Reconhecer a "coluna vertebral" do conhecimento do curso e otimizar os conteúdos disciplinares; 3. Evitar o acréscimo de novas disciplinas baseando-se em aparecimentos de "novas ciências"; 4. Buscar a substituição de um conteúdo que caiu em importância atual por um novo de atualidade perante o acréscimo de este último. 5. Avaliar a diminuição de disciplinas mediante a "fusão" das disciplinas afins sem prejudicar a carga horária do curso; 6. Rever as estruturas curriculares considerando a utilização de recursos virtuais nos programas de formação presenciais, semipresenciais e à distância	PROEG
Flexibilizar o currículo respeitando a interdisciplinaridade e a creditação das disciplinas, bem como a inserção de práticas metodológicas inovadoras e promovendo a consolidação das políticas de inclusão.	1. Reconhecer as disciplinas da "coluna vertebral" 2. Diminuir o número de disciplinas. 3. Criar grupos disciplinares que conformem um setor com uma coordenação pedagógica própria.	PROEG
Inserção e uso de tecnologias de ponta previstas em PPC do curso que viabilizem disciplinas ligadas à laboratórios de simulação, projeto,	1. Criação de um Banco de Dados de Pesquisa e Desenvolvimento de projetos que permitam a formação Integrada em Ciência e Tecnologia buscando parcerias publico-privado e integrar-se com outros centros de pesquisas. 2. Intensificar e ampliar a utilização do AVA no oferecimento de disciplinas optativas , através da divulgação das disponíveis.3. Implantar laboratórios de tecnologias voltadas para a produção	PRPPG

desenvolvimento de produtos, entre outros	de materiais didáticos	
Adequação dos espaços para que a comunidade acadêmica tenha maior convivência teórico-prático fora do ambiente da sala de aula.	1.Aquisição de áreas experimentais e equipamentos. 2.Construir laboratórios de ensino e equipá-los. 3. Manter convênios com centros de pesquisas, empresas e órgão públicos.	PROEG
Ser excelência na qualidade do ensino em áreas estratégicas definidas pela UNEMAT	1.Definir áreas estratégicas, incentivar à promoção de eventos científicos nas áreas. 2.Manter e atualizar a infraestruturas dos cursos, bem como, manter um quadro de docentes qualificados e atualizados.	PRPPG
	1.Avaliar e monitorar a qualidade dos egressos.	PRAE
	1.Criar comissão especial para acompanhamento dos cursos com baixo desempenho no ENADE. 2.Readequação de cursos com notas baixas no CEE-MT	PROEG
Consolidar o ensino de graduação para subsidiar a implementação de pós-graduação nos câmpus/faculdades	1.Criar polos vocacionais. 2.Fomentar a pesquisa e a extensão por meio da ampliação de bolsas de IC. 3.Creditar as horas de pesquisa discentes. 4.Criação de projetos de fortalecimento de ensino (ex. FOCCO). 5.Manter sintonia entre as linhas de pesquisa na graduação e na pós.	PROEG
Tornar-se referência no oferecimento de cursos nas modalidades diferenciadas.	1.Adotar novas metodologias e incorporar novas tecnologias nos cursos e capacitando seu quadro docente nas modalidades diferenciadas. 2.Instituir política permanente de oferta de cursos de modalidades diferenciadas	PROEG

Tabela 2 - Dimensão Técnico Administrativo

MIT - MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO - UNEMAT		
Dimensão Técnico Administrativo		
O que	**Como**	**Quem**
Ter um quadro de PTES adequado às demandas.	1.Manter atualizado o conhecimento da real necessidade em cada setor dos câmpus e da Sede administrativa e das funções necessárias para a UNEMAT, realizando os concursos necessários; 2.Atualizar e/ou criar um organograma da Instituição que atenda suas necessidades. 3.Ter autonomia para realizar os concursos e efetivar as posses sempre que necessário. 4.Criação de cargos inexistentes após o conhecimento da demanda.	PRAD
Consolidação de políticas de qualificação, valorização da produtividade e permanência	1- Criação de um programa de avaliação próprio. 2-Elaborar o detalhamento das atividades inerentes à cada função exercida, inclusive com modelos de documentos oficiais e, procedimentos de tramitação documental; 3-Capacitação técnica especial para novos servidores antes de encaminhá-lo ao setor de lotação; 4-Verificar a formação técnica e os conhecimentos adquiridos em trabalhos anteriores, com a finalidade de lotar o servidor em uma área compatível com suas habilidades e conhecimento técnico. 5-Firmar parcerias para oferta do Mestrado Profissional. 6-Oferta de programas de capacitação continuada visando atender as diferentes demandas setoriais da Universidade. 7-Equiparação dos requisitos para progressão de classe dos técnicos aos docentes no que tange a interstício.	PRAD
Otimizar os processos burocráticos por meio de infraestrutura tecnológica eficiente.	1-Implantação de sistema integrado de gestão universitária; 2-Desenvolver softwares para o desenvolvimento das atividades institucionais (ex: seletivos, contratos, aquisições, etc). 3-Implantar a certificação digital; 4-Modernizar a parte de equipamentos utilizados pelos servidores em suas funções laborais.	PRPTI

Estabelecer parcerias intersetoriais e interinstitucionais para qualificação dos técnicos administrativos (MINTERs e DINTERs)	Organização e oferta de MINTERs e DINTERs	PRPPG
Aumentar o quantitativo de profissionais técnicos.	Realizar concursos periódicos e locais, atendendo as peculiaridades de cada Campus.	PRAD
	Acompanhamento do quadro de técnicos existentes e, simultaneamente, informar a PRAD sobre a necessidade de recomposição do quadro de técnicos;	RH
Regulamentar as atividades desenvolvidas durante a jornada de trabalho.	1- Criar normativas das atribuições e responsabilidades de cada cargo e suas especialidades dentro do quadro de carreira, que reconheça como parte da carga horária as atividades realizadas no âmbito da UNEMAT. 2- Normatizar as funções e responsabilidades de cada setor do organograma da instituição, bem como aqueles criados por meio de portarias e resoluções.	PRAD
Criação de programas institucionais de qualificação stricto sensu que priorize o ingresso dos PTES	1-Organização de programas de especialização que atenda a demanda e as necessidades dos PTES; 2-Oferta de programas institucionais Stricto Sensu Profissionais que atendam a demanda dos serviços prestados pela UNEMAT.	PRPPG
Ter um quadro de PTES adequado às demandas seguindo os parâmetros nacionais	1-Realização constante de cursos de capacitação e avaliação da produtividade; 2-companhamento constante do crescimento da Universidade, de seus setores e cursos para que tenhamos um quadro adequado e capacitado para atender as demandas da instituição. 3-Lançar editais periódicos de remoção interna que atendam as necessidades dos câmpus.	PRAD

	Realocação de técnicos de forma a atender o interesse da instituição de acordo com a formação e capacitação dos técnicos	RH

Tabela 3 - Dimensão Discente

MIT - MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO - UNEMAT		
Dimensão Discente		
O que	**Como**	**Quem**
Melhorar a Assistência Estudantil	1-Criar um setor específico (Supervisão de Assistência Estudantil - SAE) em cada campus com o objetivo de orientar, informar e auxiliar os acadêmicos. 2-Criação de programa de acompanhamento aos estudantes beneficiados pelos auxílios. 3- Ampliar o valor dos auxílios para assistência estudantil. 4- Criar um programa de assistência ao transporte 5-Acelerar a concessão das bolsas no início dos semestres. 6- Criar auxílio para PCD.	PRAE
Definir ações de combate à evasão	Estreitar as relações UNEMAT x acadêmicos, elencando as dificuldades encontradas e apresentando medidas junto aos DCEs, PROEG, PRAE, Diretorias, Faculdades e Cursos com finalidade de auxiliar o acadêmico antes que o mesmo desista. 4- Criar programa de nivelamento. 5- Criação de restaurante universitário	SAE
Fortalecer as políticas de ingresso, permanência, conclusão e qualidade discente.	1- Promover a aproximação com escolas de ensino médio por meio de visitas para divulgação dos cursos oferecidos pela UNEMAT, bem como orientá-los nas escolhas de um curso, uma carreira e apresentar o que podemos auxiliar e dispomos para oferecer. 2- Realizar por meio de orientações sobre eventos, pesquisas, estágios profissionais, etc e de como eles podem participar e a importância de participar. 3-Retomar e fortalecer programa de monitoria com bolsa; 4-Criação de espaços de convivência no interior da universidade com acompanhamento psicopedagógico. 5- Promover atividades que oportunizem a visita das escolas à UNEMAT para conhecer o funcionamento dos diversos cursos.	SAE (PRAE)

Potencializar a relação teoria x prática	Os cursos devem reanalisar suas matrizes e ementas visando promover mais atividades práticas.	PROEG
Fortalecer políticas de nivelamento dos calouros.	Oferecer cursos e monitoria, especialmente, de língua portuguesa e matemática para as turmas iniciais.	PROEG
Estimular a convivência e lazer nos Câmpus	A SAE, juntamente com os DCE, PROEC, CA, os Cursos, as Faculdades e o Campus, deve construir uma agenda anual fortalecendo a convivência e o lazer.	SAE, (PRAE)
Aprimorar as formas de ingresso.	1-Estimular novas políticas de ingresso de inscritos na UNEMAT.	COVEST
Aprimorar o desenvolvimento de práticas construtivas na formação do profissional.	Estimular o contato do acadêmico com práticas profissionais em ambiente de trabalho de sua profissional por meio de estágio extracurricular e outras iniciativas.	PRAE
Consolidar a participação da comunidade acadêmica em projetos a serem aplicados nos câmpus e territórios de entorno, sobre a interação entre o ser humano e o ambiente.	1- Estimular a participação de discentes em projetos de ensino, extensão e pesquisa. 2- Aumentar a quantidade de bolsas de ensino, pesquisa e extensão. 3- Criar política de parceria para bolsas com empresas privadas e demais instituições. 4- Aumento do auxílio financeiro para participação em eventos. 5- Fomentar a abertura de editais de ensino, pesquisa e extensão que proporcionem interação entre o ser humano e o ambiente.	PROEC
Criar estruturas de atendimento aos universitários.	1. Estruturar a SAE dando total condição para o seu efetivo funcionamento. 2.Criar estrutura de atendimento médico-ambulatorial nos campus.	PRAE

Tabela 4 - Dimensão Docente

MIT - MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO - UNEMAT		
Dimensão Docente		
O que	**Como**	**Quem**
Capacitação contínua pedagógica para todos os professores	1.Elaborar um plano de formação continuada com a presença de consultores/palestrantes.	PROEG
	2.Realizar eventos semestrais para discussão de procedimentos didáticos e metodológicas visando aperfeiçoar o trabalho docente e a relação docente x discente x aprendizado.	Faculdades
Regulamentar a relação entre os docentes da UNEMAT e a sociedade	1. Reestruturar as normatizações sobre a participação dos docentes em atividades, remuneradas ou não, de pesquisa e extensão em inovação junto à sociedade. 2. Reestruturar as normas que regulam a relação da UNEMAT com as Fundações de apoio à pesquisa de forma a permitir a realização de projetos financiados por recursos privados.	Reitoria
Aprimorar mecanismo de avaliação docente.	1. Aprimorar os processos de avaliação permanente realizados pela UNEMAT; 2.Buscar autonomia para decidir sobre os encaminhamentos da avaliação	Reitoria
Dar condições de trabalho adequadas ao corpo docente para exercer o ensino, pesquisa e extensão.	1.Melhoria da estrutura física (salas de aula equipadas com telas de projeção, melhoria de rede elétrica, entre outros) e de recursos tecnológicos (projetor multimídia, equipamentos para realização de aulas práticas, serviços de internet, entre outros) 2. Salas de estudo/Atendimento	Reitoria
Regulamentação dos professores atuando em cargo de Gestão.	1.Criar resoluções sobre a atuação dos professores em cargo de gestão, seja na própria instituição ou em casos de cedência para outros órgãos do Estado	PRAD
Ampliar o quadro de docentes efetivos.	Garantir autonomia para a realização de concurso público (por faculdade), bem como, para convocação dos aprovados.	Faculdade

Promover a interdisciplinaridade no desenvolvimento de projetos de ensino, de pesquisa e de extensão relevantes à sociedade nas diversas áreas do conhecimento.	1.Criar eventos científicos com a finalidade de promover o intercâmbio entre docentes, a fim de possibilitar a interação entre os mesmos e a criação de grupos de trabalho/pesquisa 2.Criar incentivos a projetos que englobem mais de uma área do conhecimento e que atendam as necessidades regionais.	Faculdades
Aumentar a participação em conselhos externos.	1. Promover campanhas que mostrem a importância da participação de membros da instituição em conselhos externos e estimular a participação dos docentes nesses conselhos. 2. Divulgação das vagas dos Conselhos no site da UNEMAT	Reitoria
Capacitar, qualificar e atualizar pedagogicamente os docentes.	1. um plano de formação continuada com a presença de consultores/palestrantes.	PROEG
	2.Realizar eventos semestrais para discussão de procedimentos didáticos e metodológicas visando aperfeiçoar o trabalho docente e a relação docente x discente x aprendizado.	Faculdades
Promover a divulgação das ações de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas pelos docentes.	1.Divulgar os projetos de ensino, pesquisa e extensão realizados por docentes, em conjunto como os profissionais técnicos e discentes, através das diversas mídias existentes.	Assecom
	Organizar eventos para divulgação de ensino, pesquisa e extensão para promover maior interação com a comunidade externa.	Reitoria
Criar políticas públicas a partir das expertises dos docentes e técnicos a fim de se tornar referência em pesquisa e extensão em níveis regional, nacional e internacional.	1.Promover canais de aproximação e discussão junto ao Poder Público e aos demais órgãos a eles vinculados, para a realização de fóruns permanentes 2. Criação de grupos de expertises nas mais diversas áreas do conhecimento.	Reitoria
Desenvolver políticas de incentivos à parceria	Normatizar essas políticas em consonância com a Lei nº 13.243, de 11 de Janeiro de 2016, conhecida como Marco Legal da	Assejur

público-público e/ou público-privado.	Ciência e Tecnologia.	
	1.Fortalecer setor de Contrato e Convênios; 2. Reduzir burocracia para assinatura de contratos e convênios	PGF
Consolidar a interlocução da formação inicial (curso de licenciatura) com a educação básica.	1.Reestruturar as políticas dos processos formativos nos cursos de licenciatura junto às escolas. 2. Estimular a realização de projetos e programas de ensino, pesquisa e extensão com a participação de docentes e discentes. 3.Fomentar ações de ensino, pesquisa e extensão com interlocução Universidade/Educação Básica	PROEG

Tabela 5- Dimensão Gestão

MIT - MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO - UNEMAT		
Dimensão Gestão		
O que	**Como**	**Quem**
Capacitar os gestores	1- Criar programas de capacitação e oferecer regularmente aos gestores (DOCENTES E TÉCNICOS), 2-Criar parceiras com o Governo no intuito de capacitar os gestores.	Reitoria
Revisar/Criar normas e procedimentos que regulamentam a UNEMAT, reduzindo a burocracia sempre que possível.	1- Constituir uma comissão (ou comissões) para que seja analisado e proposto a partir das bases (dos CÂMPUS) um novo regimento, estatuto e normativas. 2- Unificar os procedimentos (administrativos) burocráticos existentes na UNEMAT, com um sistema de gerenciamento eletrônico (sistemas) 3- Construção de fluxograma dos diferentes tipos de processos e procedimentos, e torná-los acessíveis à comunidade acadêmica.	PRAD
Proporcionar maior acessibilidade às informações.	1-Padronizar os espaços para a divulgação nas diferentes mídias na UNEMAT 2- Criar e/ou atualizar as páginas dos cursos e faculdades com as suas ações acadêmicas 3- Implementar aparelhamento adequados de Comunicação 4- Criar um portal institucional com suporte a todos os câmpus, dando a possibilidade de trazer os informes referentes a	PRPTI

	colegiados, cursos, faculdades e informações relevantes, em um só espaço, que atenda pessoas com deficiências	
	Colocar regularmente as informações e decisões a respeito das reuniões dos colegiados nos sites da instituição (data, horário, pautas, atas)	Órgãos Colegiados
	Atribuir um funcionário para a função de alimentar o site e dar mais acesso às informações	DURA.
Incentivar a inovação tecnológica.	1- Capacitação de profissionais a fim de desenvolver novos procedimentos 2- Buscar e firmar parcerias público/público e/ou público/privado para o desenvolvimento de novas tecnologias 3- Criação de incubadoras de empresas.	NIT
	Criar e/ou adquirir um sistema integrado de gestão, que inclua o sistema de transporte, reserva de equipamentos, entre outros	PRPTI
Fortalecer a imagem e os canais de comunicação da Instituição junto as esferas Municipal, Estadual e Federal.	Criar em cada campus, um setor de comunicação responsável pela divulgação.	DPPF
	Divulgação de forma mais ampla dos projetos desenvolvidos pela instituição.	ASSECOM
	- Ampliar os editais de projetos de extensão, eventos e de bolsas em conjunto com a FAPEMAT/Estado.	PROEC
	Oferecer serviços de acordo com as expertises existentes dos profissionais da UNEMAT para o Estado em cada uma das esferas.	Reitoria
Estabelecer políticas para garantir a qualidade no ensino, pesquisa e extensão nos cursos já existentes.	1- Estabelecer estratégias de melhoria dos cursos de graduação baseando-se nos resultados das avaliações institucionais. 2- Proporcionar cursos de atualização para os professores	PROEG
	1.Criar mecanismos que garantam o investimento na infraestrutura; 2. Capacitar Técnicos para analisar projetos.	PRPTI
Ampliar gestão participativa e inovadora, buscar efetivamente o saneamento de	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição, processos, licitações, aquisições que envolvam a Universidade como um todo, deve haver consulta aos Câmpus.	Reitoria

problemas e primar pela excelências das ações, por meio do Planejamento Estratégico Participativo.		
Promover políticas de inserção da comunidade na UNEMAT e da UNEMAT na comunidade.	1- Criar em cada campus um setor de comunicação, responsável pela divulgação 2- Divulgação de forma mais ampla dos projetos desenvolvidos pela instituição 3- Propor e ampliar as parcerias dos diferentes campus junto às prefeituras 4- Apoiar as assessorias dos campus	DPPF
Proporcionar maior autonomia e participação.	1- Criação dos CNPJ para os campus 2- Criar mecanismos que permitam que a UNEMAT estabeleça novas parcerias com outras Fundações 3- Adequar estrutura administrativa nos campus (setor jurídico, assessor de imprensa, cpd´s, setor aquisições/licitação, financeiro/contábil)	Reitoria
Fortalecer as atividades das políticas de planejamento institucional.	Usar as tecnologias para informar e receber opinião sobre as questões pertinentes à instituição	Reitoria
	Criar comitês de Planejamento nos câmpus	DURA
Intensificar a comunicação com o Governo do Estado.	1- Fazer reuniões periódicas para estabelecer metas e prazos 2- Estabelecer canais de comunicações mais diretos com órgãos públicos	Reitoria
Buscar alternativas de fomento.	Realizar parcerias público/público e público/privado com a oferta de consultorias por meio das expertises desenvolvendo pesquisas de produtos e tecnologias para a indústria, o comércio e o governo.	Reitoria
	Criar mecanismos para o desenvolvimento de ações e estratégias de prestações de serviços autofinanciáveis	PRPPG

Aprimoramento dos projetos: atuar em consonância com os anseios diretos da comunidade onde esta inserida, promovendo a participação da comunidade acadêmica.	Ampliar o desenvolvimento de projetos de pesquisa e extensão em conjunto com a comunidade	Coordenadores de Projetos
	Criar e ampliar parcerias entre a UNEMAT e outras instituições	DPPF
Desenvolver Política de Sustentabilidade da UNEMAT.	Desenvolver ações e estratégias voltadas para o gerenciamento de resíduos	DURA
	1."Aquisições sustentáveis", como por exemplo: equipamentos com alta eficiência energética, materiais reciclados. 2. Estudar o impacto e a demanda para os novos cursos e novos câmpus a serem implantados.	DPPF
	Desenvolver programas de educação ambiental	PROEC
Implementar os Setores com Recursos Tecnológicos e incentivar as iniciativas de criação de novas tecnologias.	1- Investir em infraestrutura e capacitação do corpo técnico 2- Criar e/ou adquirir um sistema integrado de gestão	Reitoria

Tabela 6 - Dimensão Infraestrutura

MIT - MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO - UNEMAT		
Dimensão Infraestrutura		
O que	**Como**	**Quem**
Dar manutenção imediata para a área de TI, a fim de atender as demandas de sistemas e comunicações da IES.	1- Contratar Empresa Especializada afim de apresentar: diagnóstico situacional e operacional da estrutura da atual estrutura, com transferência de tecnologia 2- Apresentar Projeto de Reformulação das Políticas de TI; e propor encaminhamentos para resolução dos problemas; 3-Contratação de Fibra Ótica para todos os Campus; 4-Contratar pacote de internet que supra a nova demanda.	Reitoria

Disponibilizar acesso à internet com eficiência em todo os ambientes da UNEMAT.	1-Disponibilizar pontos de acesso à internet para comunidade acadêmica em geral; 2-Contratação de Fibra Ótica para todos os Campus; 3-Contratar pacote de internet que supra a nova demanda. 4-Conectar a UNEMAT a RNP que passa em Cuiabá. 5-Instalação de Roteadores de qualidade.	DATI
Otimizar as políticas de TI	1-Realizar estudo de Lotacionograma no setor de TI; 2- Criar e publicar o Regimento Interno contemplando as novas políticas de otimização; 3-Criação do comitê de TI	PRDTI
Descartar resíduos de forma correta e contínua	1-Realizar Estudo de descarte de resíduos. 2-Instituir a comissão permanente de Resíduos; 3-Executar o Plano de Descarte de Resíduos sistematicamente. 4- Criar política/plano de tratamento de resíduos.	Dura
Elaborar plano para construção, estruturação e manutenção para atender ensino, pesquisa, extensão, cultura e gestão.	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básico e executivo a fim de atender as necessidades da instituição. 2-Viabilização de recursos para execução de Obras e Manutenção. 3- Integrar os acadêmicos na elaboração dos projetos básico e executivo.	Reitoria
Aprimorar o controle e a divulgação do parque patrimonial de equipamentos	1-Atuação mais incisiva da Diretoria de Patrimônio; 2-Disponibilizar o inventário dos câmpus e cursos com acesso online para que todos possam conhecer o que se tem e o que se precisa adquirir urgentemente.	Reitoria
Estabelecer política de depreciação, reposição e atualização de equipamentos elétricos e/ou eletrônicos, mobiliário, acervos bibliográficos e coleções.	1- Instituir e/ou melhorar as condições das seguintes comissões: Inventário, Avaliação e Reavaliação, Recebimento Provisório, Recebimento Definitivo e Baixa; 2-Analisar todos os bens que se encontram em Estado Residual; 3-Realizar vistorias Técnicas nos Campus; 4-Promover encontros e treinamentos para os servidores dessas áreas; 5-Disseminar a conscientização de preservar e cuidar os bens	

	públicos; 6-Unificar os setores de Compras e Aquisições; 7-Elaborar política de reposição/atualização contínua de materiais permanentes.	
Ter sistemas de controle, gestão e serviços acadêmicos com interface padronizada e desenvolvimento descentralizado.	2-Melhorar e/ou desenvolver sistemas que contemple os itens de controle, gestão e serviços acadêmicos num único lugar a fim de facilitar a consulta e alimentação dos mesmos. 3- Prover base de dados local para acesso aos sistemas acadêmicos (redundância de dados). 4-Desenvolver os sistemas necessários para a integração.	
Adquirir e dar manutenção de equipamentos de informática e servidores de dados.	2-Elaboração de Termo de Referências que contemple o máximo possível do dinamismo (acelerar o TR) e evolução dos objetos, aparatos e serviços de TI; 3-Elaborar um plano de aquisição e manutenção dos equipamentos e servidores de dados a partir das necessidades levantadas e do desenvolvimento de novas tecnologias no mercado. 4- Garantir a atualização constante do parque tecnológico de cada campus. 5- Buscar autonomia para o cadastramento do item compra para os campus.	DATI
Ter áreas experimentais para aulas de campo	1- Firmar Parceiras Públicas e Privadas 2-Cessão e Concessão de Uso de bens e imóveis e Termos de Cooperação para realização de suas atividades. 3- Realizar a aquisição de áreas experimentais	DPPF
Adequar o sistema de saneamento básico, rede elétrica e de drenagem dos Câmpus	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade	Dura
Disponibilizar casa do estudante e restaurante universitário.	1a- Realizar estudo de viabilidade para a construção de RU e moradia universitária. 2-Contratação de empresa especializada para elaboração de	PRAE

	projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 3- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade	
Melhorar a área de estacionamento dos Câmpus	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade 3- Participação dos discentes na elaboração dos projetos	DPPF
Adquirir os livros da bibliografia básica de novos cursos antes de sua implantação.	1- Criar política institucional que garanta a compra de livros da bibliografia dos cursos de oferta contínua antes do mesmo ser implementado (depois do curso ser autorizado). 2- Garantir que a bibliografia esteja no campus no qual o curso passa a ser oferecido, nos casos de "migração" de curso. 3- Criar biblioteca virtual.	Reitoria
Aplicar um plano de segurança para os câmpus.	Contratação de empresa especializada para elaboração de Projetos de Segurança Patrimonial que atenda a realidade e projetos futuros da Universidade	DURA
Ampliar os auditórios para melhor acolher os eventos que envolvem a comunidade acadêmica e sociedade em geral.	1- Fazer um diagnóstico dos auditórios existentes e do que seria preciso fazer para melhorar esses ambientes com base nas necessidades locais. 2- Construir/ampliar os auditórios.	DURA
Implementar gestão da frota interna.	1- A Equipe de TI deverá implementar/disponibilizar um software integrado que possibilitará realizar a Gestão da Frota da Universidade. 2- Criar política de renovação da frota 3- Criar normas e princípios que regem a frota da universidade.	PRAD
Ter amplos espaços para infraestrutura como salas de aula, banheiros,	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade	DPPF

laboratórios, bibliotecas, auditórios de acordo com um planejamento arquitetônico mais moderno e com princípios de sustentabilidade e acessibilidade.	3- Participação dos discentes na elaboração dos projetos 4- Garantir que a sustentabilidade esteja presente em todos os projetos de engenharia e arquitetura da UNEMAT. 5- Elaboração de Plano Diretor para cada campus.	
Consolidar os espaços adequados nos câmpus para a prática de artes em cursos e em eventos culturais abertos à comunidade.	1-Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade. 2- Contratação de empresa especializada em execução de projetos básicos e executivos a fim de atender a Universidade 3- Participação da comunidade acadêmica na elaboração dos projetos 4 - Nos campus onde não existirem os espaços, estes devem ser criados.	DPPF

Tabela 7 - Dimensão Orçamento e Finanças

MIT - MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO - UNEMAT		
Dimensão Orçamento e Finanças		
O que	**Como**	**Quem**
Ampliação e melhoria dos critérios de distribuição das bolsas relacionadas à Pesquisa, Ensino e Extensão.	Revisão dos critérios de distribuição de bolsas e elaboração de edital.	Reitoria
Otimizar, com planejamento, a gestão financeira e a distribuição dos recursos por campus	1. Definir os critérios de distribuição de recursos financeiros dos Câmpus baseando-se nos custos dos cursos de graduação e pós-graduação ofertados. 2. Garantir que os repasses destinados aos Campus sejam de fato concretizados.	Reitoria
Parceria com o Governo do Estado em prol de	1. Simplificar o acesso às informações de interesse público contidas no Portal de Transparência	PRPTI

simplificação do Portal de Transparência.		
Desenvolver política de captação de recursos externos por meio de parcerias público/público e público/privado	1. Fortalecer o Setor de Contratos e Convênios e desburocratizar a celebração de parcerias e convênios. 2. Criar um setor para captação de recursos financeiros externos e capacitar seus profissionais	PGF
Desenvolver políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	1. Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES.	REITORIA
Viabilizar políticas que garantam o cumprimento do artigo 207 da Constituição Federal, quanto à sua autonomia financeira.	1 Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES. 2 Buscar dispositivos jurídicos que garantam o cumprimento do art. 207 da CF/88. 3 Desvincular as fontes de recursos da UNEMAT da conta única do Estado.	Reitoria
Disponibilizar recursos financeiros à Inovação Tecnológica	1 Fortalecimento do NIT por meio de incremento de material humano no setor. 2 Abertura de editais anualmente destinado a apoio ao desenvolvimento de projetos de inovação tecnológica	PRPPG
Garantir investimentos financeiros que atendam as demandas dos Câmpus com autonomia gestora/financeira de cada campus.	Elaborar plano de distribuição orçamentária anual p/ investimento dos Câmpus.	DPPF
	Descentralização financeira e administrativa por meio da criação de CNPJ´s por Câmpus.	Reitoria
Sincronizar a demanda orçamentária da IES com repasse Governamental para	1 Inserir no Estatuto da UNEMAT um percentual mínimo anual dos repasses advindos do Governo Estadual destinados a investimentos em estrutura física e materiais	Reitoria

acompanhar o seu desenvolvimento.	permanentes, à exceção dos repasses para convênios, consórcios e termos de cooperação.	
Simplificar a demonstração dos dados orçamentário-financeiros.	1 Promover a apresentação da prestação de contas dos Campus à comunidade.	DPPF
Planejar a expansão da UNEMAT mediante garantia de recursos financeiro-orçamentários para seu funcionamento.	1 Apresentar e comprovar a viabilidade de recursos orçamentários e financeiros para a criação de campus e/ou cursos. 2 Criação de critérios que garantam condições financeiras p/ abertura de novos cursos, considerando as discussões coletivas nos Colegiados Regionais. 3 Promover a política de expansão em conformidade com critérios de disponibilidades financeiras que estabeleçam a garantia de sua execução. 4 Criação de critérios para a abertura de novos cursos e manutenção dos cursos já existentes	Reitoria
Monitorar as políticas junto aos órgãos competentes de governo para garantir o cumprimento das Leis que regulamentam os repasses para a UNEMAT.	1 Criar uma agenda mensal c/ a Casa Civil, SEPLAN e SEFAZ, a fim de discutir as demandas da IES.	Reitoria
Ampliar e consolidar parcerias municipais, estaduais, federais e privadas a fim de captar recursos para desenvolvimento de suas ações e projetos.	1 Fortalecer o Setor de Contratos e Convênios e desburocratizar a celebração de parcerias e convênios. 2 Criar um setor para captação de recursos financeiros externos e capacitar seus profissionais.	PGF
Consolidar a descentralização da gestão financeira e orçamentária aos Câmpus para que tenham autonomia de investimento em suas prioridades.	1 Promover discussão técnica, envolvendo os servidores, sobre a descentralização orçamentária, financeira, despesas e responsabilidades técnicas dos Câmpus.	PRPTI

Buscar complementação orçamentária via Governo Federal.	1 Continuar atuando de forma incisiva junto à ABRUEM c/ vistas a pressionar a Federação no sentido a destinar fundos a IES´s estaduais. 2 Criar agenda de visitas junto aos órgãos e bancada federal em busca de recursos financeiros.	Reitoria

Tabela 8 - Dimensão Inovação e Tecnologia

MIT - MAPEAMENTO DAS INICIATIVAS TRANSFORMADORAS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO - UNEMAT		
Dimensão Inovação e Tecnologia		
O que	**Como**	**Quem**
Fortalecer as políticas de incentivo à inovação tecnológica no currículo.	1-Atualizar os currículos dos cursos, inserindo conteúdos sobre empreendedorismo, inovação e tecnologia. 2-Utilizar novas tecnologias de aprendizados	Faculdades
	1.Promover a capacitação dos docentes com práticas de empreendedorismo e inovação 2.Incentivar e disseminar iniciativas de sucesso.	PRPPG
Propor Políticas de incentivo a pesquisa e investimento em inovações tecnológicas, com a participação do governo, agências de fomento, comunidade acadêmica e iniciativa privada.	Criar a Politica de inovação da instituição.	PRPPG
	Implantar programas de germinação, incubação e prototipação.	NIT
	1.Reduzir a burocracia nas parcerias da instituição. 2.Adequar as normas da universidade ao novo marco legal de inovação.	Reitoria
Fortalecer as estruturas que garantem a inovação tecnológica	Adequação do NIT as novas regras do marco legal de inovação. Regulamentar as novas regras referentes à convênios e participação em projetos de inovação.	REITORIA
	Criação da bolsa de inovação conforme o novo marco legal.	PGF
	Expansão e adequação dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento tecnológico	PRPPG

Otimizar as políticas de TI, visando o aprimoramento, atualização, qualificação e usabilidade dos recursos.	1-Melhorar a qualidade da internet da instituição. 2-Investimento em novas tecnologias de informação.	PRPTI
Inserir a UNEMAT nas ações do NIT no Parque Tecnológico	1-Estruturar o escritório avançado do NIT na Arena Pantanal. 2-Ampliar a equipe técnica e de prospecção de parcerias.	PRPPG
	Definir o planejamento estratégico do NIT.	NIT
Criar e disponibilizar ferramentas para a melhoria do ensino a distância da UNEMAT	1.Adequar e/ou criar laboratórios de mídia e estúdios de gravação nos campus/polos, por meio de parcerias interinstitucionais. 2.Capacitação da equipe técnica	PRPTI
Ampliar a pesquisa com vistas ao desenvolvimento científico, tecnológico e de inovação no estado de MT.	1.Executar as ações da agenda estadual de ciência, tecnologia e inovação. 2.Apresentar a politica de inovação da instituição. 3.Executar as ações definidas na politica de inovação da instituição.	PRPPG
Consolidar recursos, parcerias e políticas de pesquisas para novas tecnologias.	1.Fortalecer a prospecção de parceiros e recursos para projetos, mediante o novo marco legal de C&T e Inovação. 2.Reduzir a burocracia na consolidação de parcerias, mediante o novo marco legal de C&T e Inovação.	NIT
	1. Fortalecer as relações com as Fundações de apoio à pesquisa 2.Implantar o escritório de projetos.	Reitoria
Consolidar políticas de incentivo para pesquisas de inovação tecnológica nos diversos cursos da IES.	Implementar a politica de inovação tecnológica da instituição.	PRPPG
	Criar mecanismos financeiros e institucionais de apoio as pesquisas tecnológicas.	PGF

Estimular políticas de incentivo à parceria público-privado	Ampliar e apoiar parcerias institucionais entre a universidade e parceiros externos (público-privado).	NIT
	Adequar a formalização dos termos de cooperação e convênios ao novo marco legal de CT & Inovação.	PGF
Ter políticas de TI consolidadas.	1.Inserir na politica de inovação da instituição o planejamento do desenvolvimento de TI. 2.Adequar a politica de TI da instituição as novas demandas definidas no planejamento estratégico da universidade.	PRPTI
Estreitar o relacionamento institucional com setores, apresentar seus produtos e identificar potencialidades tecnológicas e/ou humanas.	1.Participar de todas as representações institucionais para fortalecer a imagem da universidade como provedor de ciência e tecnologia. 2.Criar e disponibilizar um banco de expertise, equipamento e laboratórios para os parceiros. 3.Apoiar projetos de pesquisa e extensão que sejam feitas em rede.	NIT
Consolidar grupos de pesquisa que tenham linhas que atuam no desenvolvimento tecnológico.	Identificar os grupos de pesquisas estratégicos no desenvolvimento tecnológico.	PRPPG
	Ampliar os recursos para consolidação desses grupos	PGF
Fomentar plano de política pública estadual de inovação tecnológica e polos tecnológicos.	1.Executar as ações da agenda estadual de ciência, tecnologia e inovação. 2.Apresentar a politica de inovação da instituição.	PRPPG
	Executar as ações definidas na politica de inovação da instituição.	NIT
Garantir propostas inovadoras para as ações governamentais.	1.Propor ações articuladas com o Estado com objetivo de promover projetos tecnológicos. 2. Apresentar soluções que atendam as demandas de Estado. 3.Oferecer profissionais qualificados e produtos tecnológicos que supram demandas de Estado.	NIT

Propor e acompanhar políticas de incentivo à pesquisa, criando fundos próprios para este fim.	1.Criar fundo de incentivo à inovação que também contemple bolsas de inovação. 2.Instituir estratégias de captação de recursos externos para fomento da pesquisa na instituição, com critérios bem definidos.	PRPPG

5. DEFINIR MODELO E ESTRUTURA PARA AS REUNIÕES DE GESTÃO

De acordo com o website InovaGP – Gestão, Inovação e Desenvolvimento Organizacional (disponível em: www.inovagp.com), cada equipe ou organização acaba, de uma forma ou de outra, encontrando maneiras eficientes de realizar suas reuniões de acompanhamento de implementação de Planejamento Estratégico.

No entanto, por questão de um ou outro detalhe em como ela é feita, diversas pessoas acabam se deparando com reuniões improdutivas e que por muitas vezes desperdiçam o tempo dos envolvidos.

São nas reuniões de acompanhamento de implementação do Planejamento Estratégico, nas quais as equipes se encontram, que as decisões e/ou planos de ações são discutidos, definidos e aprovados para implementação.

Enquanto espaço democrático, as reuniões são o palco para amplos debates acerca do andamento da implementação do PEP, porém, elas deverão primar pelo compromisso e objetividade dos participantes.

As discussões deverão primar pela qualidade institucional com objetividade em busca de alcançar os objetivos planejados e indicadores de produção acadêmica e técnica.

Para tanto, alguns pontos básicos devem ser adotados, conforme mostra o quadro 3:

Quadro 3- Fundamentos das reuniões de acompanhamento

Fundamento	Descrição da implementação
Objetividade	• Rigor na metodologia de condução das reuniões; • A pauta da reunião deve ser preparada antecipadamente de forme que expresse com fidedignidade o que será discutido na reunião agendada; • A pauta deve ser distribuída com antecedência para os participantes, e não no início da reunião. Isso permite que as pessoas se prepararem para o que será discutido; • As intervenções nas falas devem, necessariamente, concluir com ações propositivas para melhorias.
Compromisso	• Os horários devem ser respeitados • Os horários de início e término devem ser previamente estipulados. • Todos os membros da reunião devem chegar no horário

	marcado.
Assertividade	• A reunião deve sempre ter um condutor (Presidente), que estabeleça as regras da reunião e que permita a todos os participantes, de fato, participem do que está sendo discutido na reunião; • Discussões são boas quando são construtivas e culminam em proposições. Ou seja, os participantes devem envidar esforços para propor soluções para os problemas observados na condução do Planejamento Estratégico e não apenas apontar os pontos deficientes.
Formalização	• A ata da reunião deve ser um plano de ação. • Uma ata não deve ser apenas um registro do que foi dito na reunião. Ela também deve ser um plano de ação que a equipe irá executar para cumprir os objetivos do projeto.
Qualidade Institucional	• Todas as discussões devem levar em consideração o PEP institucional e primar pela construção de ações institucionais de ensino, pesquisa, extensão e gestão numa perspectiva de universidade com ênfase no social. • Os interesses devem estar voltados para a realidade de cada Campus/Unidade, garantindo suas especificidades regionais e históricas sem desconsiderar o contexto geral da UNEMAT como universidade pública e democrática. • Os pressupostos básicos para a implementação do PEP/UNEMAT devem garantir o cumprimento de sua missão, visão, princípios e valores definidos coletivamente.

Fonte: Adaptado de HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006

A fase de implementação do PEP garantirá a continuidade do espaço democrático, com amplo debate e participação da Comunidade Acadêmica.

6. ENCAMINHAMENTOS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PEP UNEMAT

6.1 Equipe de acompanhamento

Tendo em mente a importância do PEP UNEMAT, recomendamos que uma equipe seja criada para acompanhar a implantação do Planejamento Estratégico Participante da UNEMAT.

Evidentemente, a constituição da equipe de acompanhamento da implantação do Planejamento Estratégico Participativo é fundamental para o sucesso dessa fase do projeto.

Para Thamhain (1993, apud RABEQUINI JR. e CARVALHO, 20039), a formação de equipes pode ser definida como "um processo que agrega um conjunto de indivíduos com diferentes necessidades, habilidades e inteligências e transforma-os numa unidade de trabalho eficaz e integrada. Neste processo de transformação os objetivos e energias individuais se misturam, dando suporte aos objetivos da equipe".

Ainda de acordo com Rabequini Jr. e Carvalho (2003), Thamhain (1993) analisou o desempenho de equipes implementadoras de sucesso, considerando as facilidades e barreiras, os fatores ambientais e estilos de liderança gerencial para sua formação e desenvolvimento, identificando algumas características comuns.

O Quadro 4 apresenta essas características.

Quadro 4 - Características de equipes implementadoras de sucesso

Indicadores de Tarefa	**Indicadores de Pessoas**
Desempenho técnico: indicador que visa medir o aprimoramento técnico de seus membros e, via de regra, avaliar a equipe por seu desempenho técnico.	*Envolvimento da equipe:* referem-se aos *stakeholders* e com o resultado do projeto em si. A equipe deve ser pró-ativa e passar essa imagem aos envolvidos do projeto, gerando um ambiente de confiança;
Planejamento dos prazos e orçamentos: indicadores que medem a capacidade da equipe em gerenciar os prazos e custos do projeto.	*Gerenciamento de conflitos:* refere-se ao processo de identificação de conflitos e seus modos de resolução. Toda equipe de projetos passa por momentos de conflito que devem ser administrados, para evitar que o desempenho diminua. Neste sentido, identificar e antever possíveis pontos de conflitos, resolvendo-os antes que eles aconteçam é um bom procedimento da equipe;
Avaliação por resultados: são os fatores relacionados aos alvos que o projeto precisa atingir e,	*Comunicação:* é um indicador fundamental para que uma equipe obtenha alto desempenho. O

[9] RABECHINI JUNIOR, Roque; DE CARVALHO, Marly Monteiro. Perfil das competências em equipes de projetos. **Revista de Administração de Empresas–RAE-Eletrônica. São Paulo**, v. 2, n. 1, 2002.

também das recompensas envolvidas quando atingidos.	conhecimento do plano do projeto e o processo de geração, estoque, disseminação e controle das informações são aspectos críticos do gerenciamento;
Inovadoras e criatividade: considerando o ambiente, estes indicadores representam a valorização da criatividade de seus membros e das soluções de fato entendidas como criativas.	*Espírito de equipe:*. As equipes consolidadas geralmente têm membros que apresentam espírito colaborador em detrimento do individualismo, buscam juntos os resultados e procuram sempre se proteger contra eventuais injustiças
Estabelecimento de especificações: são indicadores que se referem aos requisitos do projeto e controles periódicos da qualidade das atividades do projeto até a hora do aceite do cliente.	*Confiança mútua:*. A confiança aqui discutida refere-se a um dos pré-requisitos para a formação de equipe, pois uma atividade tem interface com informações e resultados oriundos de outras atividades, a equipe precisa ter a confiança que tais entradas estejam de acordo com os requisitos planejados
Gerenciamento das mudanças: indicam a flexibilidade e o acompanhamento do processo de implementação.	*Autodesenvolvimento:*. Os membros de uma equipe buscam desenvolver habilidades que irão contribuir para se atingir os resultados do projeto, identificando possibilidades técnicas para isto. A participação em congressos e simpósios que formem competências visando a melhoria dos resultados do projeto é Importante.
Previsões de prazo e custo: indicam o entendimento: - das tendências do projeto bem como estabelecimento - de cenários dos negócios da organização ao qual o projeto está vinculado	*Interface organizacional:* refere-se à capacidade da equipe em se relacionar com a empresa visando conseguir recursos e apoios para o projeto;
	Capacidade da equipe em buscar resultados do projeto e se relacionar com a empresa: quanto mais a equipe conhece as potencialidades e possibilidades da empresa que faz parte, poder explorar melhor seus recursos e, certamente, melhor contribuir para o sucesso de seus projetos

Fonte: Rabequini Jr. e Carvalho (2003) com base em Thamhain (1993)

Desta maneira, seguindo tais pressupostos, sugerimos que a equipe de acompanhamento para a implementação do PEP UNEMAT seja constituído como segue:

a) Pelos integrantes do Comitê de Coordenação instituída pela Portaria nº 359/2015

Justificativa: o Comitê de Coordenação foi formado por um conjunto de servidores efetivos que atuam na UNEMAT e possuem amplo conhecimento sobre Planejamento Estratégico e Políticas Públicas, composto por um presidente, quatro membros e dois suplentes, que foram devidamente capacitados para atuarem em conjunto com a consultoria contratada durante todo o processo de elaboração de todas as fases do Planejamento Estratégico Participante da UNEMAT.

b) Grupo de Trabalho de Apoio do Comitê de Coordenação.

Justificativa: o Grupo de Trabalho de Apoio ao Comitê de Coordenação foi composto por servidores efetivos e com experiência em suas áreas de atuação. A escolha dos membros foi realizada pelas Pró-reitorias, sendo que essas foram responsáveis por garantir a participação mínima de, ao menos, um servidor no Grupo de Trabalho para discutir os dados e as ações de suas respectivas áreas de atuação, tendo assim como característica a pluralidade.

A articulação dos trabalhos entre estes grupos e os gestores responsáveis se configura como demonstrada na figura 3:

Figura 3- Articulação de grupos de implementação PEP

6.2 Do Plano à Implementação

A literatura considera o processo de implantação fundamental para o sucesso do Planejamento Estratégico (HREBINIACK, 2006) e já existe a crença de que as estratégias, por mais que sejam bem escolhidas, podem fracassar se não ocorrer uma boa implantação[10].

Por isto, Hrebiniack (2006) afirma que existem três vertentes fundamentais que devem ser acompanhadas para garantir a qualidade da implantação das estratégias.

São elas:

- ✓ A qualidade na formulação das estratégias;
- ✓ A qualidade na escolha das estratégias básicas;

[10] HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. Rio Grande do Sul: Bookman, 2006.

- ✓ A qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implantação das estratégias.

A qualidade na formulação das estratégias e na escolha das estratégias básicas foi garantida com o comprometimento e empenho das equipes de multiplicadores que, ao envolverem grande parte dos servidores no projeto, mapearam os fatores críticos de sucesso da instituição e definiram objetivos realistas e necessários para levarem a UNEMAT a sua Visão definida para 2025.

A preocupação em indicar Áreas - e não pessoas – para assumir as responsabilidades de implantação do PEP UNEMAT atende a terceira vertente, de qualidade decisória e administrativa da equipe que catalisa e coordena a implantação das estratégias.

Porém, é preciso trazer o alerta que Trope, Liberman e Wakslak (2007) [11] fazem em relação ao comportamento dos gestores frente às decisões de implementação do plano.

De acordo com esta teoria, a percepção dos eventos acontece de diferentes maneiras, a partir da distância psicológica que imprimem ao objeto de análise: i) Distância temporal; ii) Distância espacial; iii) Distância Social e iv) Distância hipotéticas (referentes a gostos e desgostos).

Os autores explicam que é preciso estar atento quanto ao distanciamento psicológico do gestor para a construção de cenários.

Quando os gestores adotam um comportamento de *Alto Distanciamento* para a tomada de decisões, eles pensam de forma abstrata, procuram avaliar o amplo espectro da situação sem focar nos detalhes, ou seja, constroem representações que visualizam o quadro geral de um objeto ou evento em seus aspectos essenciais.

Já, em *Baixos Distanciamentos*, constroem representações do mesmo objeto ou evento, construídas sob uma perspectiva mais concreta e rica em detalhes. Estão mais focados no presente, no periférico, em padrões secundários e menos essenciais.

No momento da criação da Estratégia, é preciso adotar o Alto Distanciamento. Agora, para a implementação do PEP UNEMAT, os servidores-gestores devem adotar o Baixo Distanciamento para a realização do plano operacional PEP UNEMAT.

[11] Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. Journal of Consumer Psychology, 17(2), 83-95

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Etapa de extrema importância para a consecução do Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso – 2015-2025, as decisões tomadas pelo grupo de multiplicadores e representantes dos câmpus no IV Seminário de Elaboração do PEP UNEMAT resultaram na ratificação da atuação UNEMAT na Nova Gestão Pública e consolidaram o caminho para a adoção do Modelo de Gestão por Resultados para a realização das decisões estratégicas e táticas do PEP UNEMAT.

Alinhado à realidade da instituição pública de ensino, por privilegiar questões como liberdade, justiça, igualdade e participação democrática dos agentes públicos (DENHARDT , 2012), a Gestão por Resultados vai garantir a implementação do PEP UNEMAT, a partir de seu sistema que relaciona objetivos e metas predefinidos com o desenvolvimento da instituição.

A definição e validação do plano tático-operacional, bem como, as responsabilidades e prazos para a sua concretização, dá início a essa nova gestão estratégica da Universidade Estadual do Mato Grosso.

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

RSP

Revista do Serviço Público

Ano 49
Número 4
Out-Dez 1998

O novo paradigma da gestão pública e a busca da *accountability* democrática

Robert D. Behn

Professor e Diretor do *Governors Center* e professor do *Terry Santerd Institute of Public Policy*, ambos da Universidade de Duke, Carolina do Norte, EUA

1. Introdução

Os campeões da nova gestão pública têm desafiado o paradigma tradicional da administração pública, que regulou nosso pensamento e deliberações (se não nossa prática) por mais de um século. O argumento deles é bastante simples: o método tradicional de organização do poder executivo é muito lento, burocrático, ineficiente, pouco responsivo, improdutivo. Ele não nos dá os resultados que esperamos de um governo. E atualmente, cidadãos esperam que um governo produza resultados. Eles não toleram mais a ineficiência ou a ineficácia. Portanto, precisamos de uma nova forma de trabalhar, um novo paradigma de gestão governamental.[1]

Mas esperem, respondem os defensores do paradigma tradicional da administração pública. Nossa abordagem de trabalho com o governo pode ter algumas deficiências, mas ela também tem uma enorme vantagem: tem *accountability* perante os cidadãos. A *accountability* democrática não é opcional; ela é uma característica essencial de qualquer abordagem para a estruturação do poder executivo. Não importa que o paradigma de vocês aplique-se bem às organizações do setor privado. Com o governo é diferente. Governos devem ser responsáveis, não só perante alguns poucos *stakeholders* interessados, mas sim ante todo o Estado. Se seu sistema não assegura *accountability* perante os cidadãos, então ele é, por definição, inaceitável.[2]

Tal provocação não pode ser ignorada. Os defensores da abordagem da nova gestão pública devem agora não apenas demonstrar que sua estratégia é mais eficiente e eficaz. Eles devem também provar que ela é

politicamente responsável. Aqueles que buscam criar um novo paradigma de gestão pública terão o ônus de apresentar um conceito correlato de *accountability* democrática.

2. O paradigma da administração pública e o problema da corrupção

No final do século XIX, o paradigma da administração pública evoluiu em resposta à corrupção que havia invadido o governo norte-americano. Em seu famoso ensaio de 1887 sobre *O Estudo da Administração*, Woodrow Wilson observou que os americanos tinham "acabado de começar a sanear um serviço público que já estava podre há 50 anos". Além disso, ele relacionou diretamente a eliminação da corrupção com a introdução de uma administração eficaz: "A atmosfera venenosa do governo municipal, os segredos fraudulentos da administração estatal, a confusão, os benefícios e a corrupção constantemente descobertos nos gabinetes de Washington, proíbem-nos de acreditar que quaisquer concepções claras do que constitui uma boa administração sejam, até o momento, comuns nos Estados Unidos". Dessa forma, Wilson defendeu uma nova abordagem para a tarefa da administração governamental: "Por essa razão deve haver uma ciência da administração, que busque endireitar os caminhos do governo, tornar seus negócios mais parecidos com negócios privados, fortalecer e purificar sua organização, e coroar sua diligência" (1887: 13-6).

De muitas formas, o paradigma da administração pública solucionou o problema da corrupção. Ao separar a implementação das políticas públicas das decisões políticas que as criam, tal como Wilson recomendara, os defensores da nova administração pública buscavam proteger as políticas do favoritismo e do ganho individual, que se intrometiam nas decisões administrativas sobre pessoal, suprimentos, finanças e prestação de serviços. Como resultado, nesse século, o governo dos Estados Unidos comportou-se de forma muito menos corrupta do que no século anterior. Obviamente, o governo no século XX não tem sido completamente livre de corrupção; mas sempre que ocorressem abusos ao poder público, isso poderia ser atribuído a um colapso de um dos princípios básicos do paradigma da administração pública — em especial do princípio da separação entre administração e política.

2.1. O paradigma da gestão pública e a questão do desempenho

No final do século XX, porém, o governo americano está menos infestado pelo problema da corrupção do que pela questão do desempenho.

O governo americano pode não ser muito fraudulento; mas também não é tão eficaz. A resposta tem sido o que alguns chamam de nova gestão pública com ênfase na produção de resultados.

Em muitos pontos, o paradigma da gestão pública é uma resposta direta às inadequações do paradigma da administração pública, particularmente àquelas da burocracia. Na nova gestão pública, os servidores públicos não são autômatos, simplesmente implementando políticas segundo regras promulgadas por alguns superiores. Ao contrário, o paradigma da nova gestão pública pressupõe que servidores públicos sejam inteligentes, compreendam os problemas de suas agências com a redução dos quadros, tenham algumas idéias úteis — tanto próprias quanto emprestadas de outros — sobre como solucionar tais problemas, e que possam, se tiverem liberdade para tal, transformar rapidamente tais idéias em ações eficazes. De fato, o paradigma da gestão pública pressupõe que, como os servidores públicos na linha de frente estão mais próximos dos problemas, eles estão em excelente posição (talvez a melhor) de decidir que abordagem tomar para solucionar os problemas públicos.

Os defensores da nova gestão pública não pretendem que a administração possa ser desligada do Estado ou da política. Eles aceitam o fato como tal e buscam explorar essa realidade bem conhecida, mas cuidadosamente evitada. Portanto, sob o paradigma da gestão pública, servidores públicos são investidos de poder para tomar decisões. Eles são instruídos a responder aos cidadãos individualmente e encorajados a desenvolver abordagens novas e inovadoras para solucionar problemas públicos.

Tais defensores da nova gestão pública desprezam o paradigma da administração pública. Eles rejeitam a idéia de que a política deva (ou possa) ser separada da administração — que a mente do servidor público deva desligar-se da solução dos problemas políticos. Eles olham com escárnio o ideal burocrático que tenta basear a implementação de políticas em regras impessoais. No entanto, ironicamente, eles não rejeitam completamente a gestão científica; mas preferem, ao invés de buscar 'o melhor caminho', procurar pela 'melhor prática' [3] dos dias atuais.

Os defensores do paradigma da gestão pública ainda estão tentando solucionar o problema da desempenho. Para eles, o controle da corrupção é um desafio muito menor do governo atual do que a produção de resultados. Conseqüentemente, eles não estão tão preocupados em descartar algumas das salvaguardas da administração pública que ajudaram a eliminar (e continuam a prevenir) a corrupção. O mais significativo é que eles também não se preocupam em combinar seu novo paradigma de desempenho com os conceitos existentes — ou mesmo os novos — de *accountability* política. Nem sequer incomodam-se em construir um novo paradigma de *accountability* democrática.

3. Wilson, Taylor e Weber: o paradigma da administração pública

A herança intelectual do atual paradigma da administração pública decorre do pensamento, escritos e proselitismo de Woodrow Wilson, Frederick Winslow Taylor e Max Weber. De fato, os três construíram a base conceitual da atual forma da maioria dos nossos governos. Wilson afirmava que a administração deveria — e poderia — ser separada da política; depois que os responsáveis pelas políticas tomassem as decisões de Estado, a tarefa de implementar tais políticas podia ser delegada àqueles bem versados na 'ciência da administração', que executariam a tarefa da implementação da forma mais eficiente possível (1887). Isso seria possível porque, segundo afirmava Taylor, "entre os vários métodos e implementos utilizados em cada elemento de cada caso, existe sempre um método e um implemento mais ágil e melhor que todos os outros" (1911:25). Finalmente, Weber afirmava que a burocracia era o mais eficiente mecanismo organizacional; assim, a burocracia seria ideal para implementar os princípios científicos de Taylor.[4]

Todos eles, Wilson, Taylor e Weber, buscavam melhorar a eficiência. E além se ser um valor em si mesmo, a eficiência tem outra vantagem. Ela é impessoal, e portanto justa. Ao separar a administração das políticas, aplicando o exame científico ao desenho do melhor processo de trabalho, e empregando organizações burocráticas para implementar esses processos, o governo garantiria não só que as políticas fossem justas, mas que sua implementação também o fosse [5]. E, claro, a administração do governo dos Estados Unidos da América tinha de ser justa.

A ênfase na eficiência tem outra vantagem: ela implica em que a implementação da política pode, de fato, ser separada das decisões políticas. E se há, de fato, uma maneira eficiente de implementar qualquer política, e uma forma ideal de executar qualquer decisão política, então separar a administração da política é razoavelmente factível.

Além disso, a separação entre administração e política permite que o processo governamental esteja conceitualizado de forma clara e linear: as pessoas elegem seus representantes legislativos e chefes do executivo; tais indivíduos (e seus assistentes políticos imediatos) desempenham a tarefa política de desenvolver e decidir sobre as políticas públicas; a seguir, o aparato administrativo do governo determina a forma mais eficiente de implementar cada política e assim o faz; e finalmente, caso algo dê errado, as autoridades eleitas verificam o trabalho dos administradores.

Conceitualizar o processo do governo dessa maneira também fornece um método claro, simples e direto de *accountability* democrática. Como a administração pode ser separada da política, e visto que o aparato

burocrático do governo encontrará e escolherá o modo mais eficiente de implementar qualquer política, o público não precisa se preocupar com a administração. Tudo com o que os cidadãos devem preocupar-se é com a política. E se eles não gostarem das políticas do governo (ou de como a sua administração está sendo vista), eles têm meios diretos e eficazes de corrigir a situação: numa eleição, eles podem retirar as autoridades dos gabinetes. Isso é *accountability* política. Isso é *accountability* direta [6].

O paradigma da administração pública tem sentido — ele é internamente consistente — porque a distinção entre política e administração permite a construção de um modelo simples, atraente e direto de *accountability* política. Além disso, com todas as suas falhas, o antigo paradigma tem uma vantagem significativa: legitimidade política. As relações de *accountability* política são transparentes. O paradigma tradicional da administração pública combina-se bem com nosso paradigma tradicional de *accountability* democrática.

3.1. A distinção de Wilson entre política e administração

Em seu *O estudo da administração*, Woodrow Wilson definiu a distinção entre política e administração. "Administração pública é a execução detalhada e sistemática da lei pública", declarou Wilson. "O campo da administração é o campo dos negócios. Ele é desprovido da pressa e da luta da política". De fato, Wilson escreveu sobre a "verdade"de que "a administração repousa fora da esfera própria da política. Questões administrativas não são questões políticas" (1887: 18-9).

Wilson descreveu sua distinção entre política e administração de vários modos: "a distinção se dá entre planos gerais e meios específicos". "Os vastos planos da ação governamental não são administrativos; a execução detalhada de tais planos é que é administrativa". Wilson sequer tentou definir a distinção de modo muito preciso pois, para ele, "essa discriminação entre administração e política é hoje, felizmente, bastante óbvia para demandar qualquer discussão" (1887: 18-9) [7].

Em 1881, o presidente Garfield foi assassinado por um funcionário desapontado e, dois anos mais tarde, o Congresso aprovou o *Pendleton Act* para reformar o serviço público federal. Portanto, quando Wilson escrevia, em 1887, tinha muito da reforma do serviço público em mente. Para Wilson, "é por uma necessidade puramente de negócios" que o governo americano possui "um corpo de oficiais cuidadosamente treinados, servindo durante um período de bom comportamento". Isso, é claro, traz à tona a seguinte questão: "em que constitui o bom comportamento?", à qual Wilson respondeu com sua própria definição do que hoje costuma-se chamar "competência neutra": todos os servidores públicos devem ter uma "submissão firme, inerente à política do governo que eles servem".

Além do mais, tal política "não será a criação de autoridades permanentes, mas de homens de Estado cuja responsabilidade perante a opinião pública será direta e inevitável". Portanto, concluía Wilson, a reforma do serviço público "está realizando uma limpeza na atmosfera moral da vida oficial, ao estabelecer a santidade do gabinete público como uma confiança pública; e ao tornar o serviço apartidário, está abrindo caminho para aproximá-lo do mundo dos negócios" (1887: 18-2, 21).

De fato, a ciência eminentemente prática da administração defendida por Wilson estava designada a fazer mais do que fornecer orientação para estruturar o serviço público: "é praticamente um pressuposto básico para todos nós, que o movimento atual, chamado reforma do serviço público, deva, após a concretização de seu primeiro propósito, expandir-se em esforços para aperfeiçoar não somente o pessoal mas também a organização e os métodos das nossas autoridades de governo, visto que é óbvio que sua organização e métodos necessitam ser aperfeiçoados tanto quanto seu pessoal. Estamos no momento corrigindo os métodos de seleção; deveremos avançar até ajustarmos as funções executivas de modo mais saudável e receitar melhores métodos para a organização e ação executivas" (1887: 11-8).

Além disso, para Wilson, "o objetivo do estudo da administração é o libertar os métodos executivos dos métodos confusos e custosos da experiência empírica e erguê-los sobre bases firmemente enraizadas em um princípio estável". Dessa forma, quase 25 anos antes das idéias de Frederick Taylor terem ficado famosas, quando a Comissão Interestadual de Comércio, em 1910, realizou audiências sobre as tarifas ferroviárias, Wilson já tinha defendido o princípio que Louis Brandeis classificara, durante tais audiências, de "gestão científica". Wilson escreveu a respeito de "uma ciência da administração" e preocupou-se com o fato de que "poucos métodos científicos imparciais podem ser discernidos na nossa prática administrativa [americana]" (1887: 13-8). Realmente, uma das características mais proeminentes da escola política de Wilson, segundo Neils Thorsen, era "uma convicção amadurecida de que o conhecimento científico das práticas econômicas, políticas e administrativas podia ser introduzido na conduta governamental" (1988:10-1).

Na busca de tal conhecimento, Wilson esperava que a Europa fornecesse modelos de administração governamental. Para aqueles que pudessem "amedrontar-se com a idéia de analisar sistemas administrativos estrangeiros para instrução e sugestão", Wilson enfatizava a distinção entre os fins puramente norte-americanos e a adaptação de meios úteis europeus. Wilson estava interessado unicamente em "estudar administração como forma de pôr em prática, convenientemente, nossas próprias políticas". Para provar seu ponto de vista, ele lançou mão da

seguinte metáfora: “se eu observar um assassino afiar sua faca de maneira sábia, eu posso aprender seu modo de amolar lâminas sem adquirir sua provável intenção de cometer um assassinato com ela; portanto, se eu observar um monarquista empoado administrando bem um escritório público, eu posso aprender seus métodos de trabalho sem alterar minhas visões republicanas. Ele pode servir ao seu rei; eu continuarei a servir ao povo; mas eu gostaria de servir ao meu soberano tão bem quanto ele o faz”.

Qualquer que fosse o modelo administrativo encontrado na Europa, Wilson enfatizava que ele deveria ser adaptado à forma do governo federal dos Estados Unidos: “devemos americanizá-lo” (1887: 13-4; 23).

3.2. A gestão científica de Taylor

Frederick Winslow Taylor pregava uma variedade de mudanças — uma revolução mental completa; uma grande revolução mental (Wrege e Greenwood, 1991: 191) — na forma em que a nação deveria organizar seus locais de trabalho. Ele preocupava-se com “a grande perda que todo o país sofre em virtude da ineficiência em quase todas as nossas ações diárias” e estava convencido de que “o remédio para toda essa ineficiência reside na gestão sistemática, e não na busca de um homem incomum ou extraordinário”. No cerne do pensamento de Taylor estava sua crença de que “em cada elemento do mercado existe sempre um método e uma implementação que é mais rápido e melhor que qualquer outro”(1991: 7-25).

A ineficiência que Taylor encontrara havia sido criada pelo uso de métodos como “na falta de regras, improvise” e “sempre se fez assim” que os empregados utilizavam ao desenvolver suas atividades. Isso, no entanto, não era culpa deles. Resultava, ao contrário, dos velhos sistemas de gestão em uso que davam a cada trabalhador “a responsabilidade final de realizar suas tarefas praticamente da forma que eles julgassem melhor, com pouca ajuda e aconselhamento da gerência”. Taylor queria que a gerência assumisse a tarefa de desenhar o fluxo de trabalho. Ele queria que a gerência — especificamente o Departamento de Planejamento — determinasse cientificamente qual componente do trabalho poderia ser executado de maneira mais eficiente, particularmente por um funcionário “de primeira classe”, que estivesse cientificamente preparado para a tarefa (1911: 16; 25;32)[8].

A respeito de gerência científica, Taylor escreveu:

Os gerentes assumem cargas de trabalho adicionais e responsabilidades jamais pensadas no passado. Os gerentes assumem, por exemplo, a carga de recolher e organizar todo o conhecimento tradicional que no passado fora possuído pelos trabalhadores, além de classificar, tabular e

reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas que serão imensamente úteis aos trabalhadores no cumprimento de suas tarefas diárias.

Em particular, Taylor acreditava que os gerentes de qualquer empresa possuíam quatro "novos deveres":

a) eles desenvolveriam a ciência de cada elemento do trabalho humano, que substituiria o antigo método da improvisação;

b) eles selecionariam cientificamente e depois treinariam, ensinariam e capacitariam cada trabalhador, enquanto que no passado cada um escolhia seu próprio trabalho e treinava-se o melhor que pudesse;

c) eles cooperariam de maneira dedicada e cordial com os trabalhadores para assegurarem-se de que todo o trabalho estaria sendo feito de acordo com os princípios da ciência desenvolvida;

d) existiria uma divisão praticamente igual de trabalho e responsabilidade entre os gerentes e os trabalhadores. A gerência assumiria [sic] todo o trabalho para o qual ela estivesse melhor preparada que os trabalhadores, enquanto no passado quase todo o trabalho e grande parte da responsabilidade eram depositados nos ombros dos trabalhadores.

Essas são responsabilidades da gerência, argumentava Taylor, porque os trabalhadores não têm tempo de pensar no melhor sistema de trabalho e também de trabalhar. Pois mesmo "caso o trabalhador esteja bem preparado para desenvolver e utilizar dados científicos, seria fisicamente impossível para ele trabalhar numa máquina e numa escrivaninha ao mesmo tempo". Além do mais, continuava Taylor, "também é claro que na maioria dos casos, é necessário um tipo de homem para planejar adiante, e um tipo completamente diferente para executar o trabalho" (1911: 36-8).

Taylor organizava o trabalho em torno do conceito de "tarefa" - a qual ele chamava de "talvez o elemento único mais proeminente da gerência científica moderna". A tarefa "especifica não só o que deve ser feito, mas como deve ser feito e o tempo exato permitido para que seja feito". E o trabalho de definir cada uma das tarefas é responsabilidade da gerência: "o trabalho de cada homem é totalmente planejado pela gerência, com pelo menos um dia de antecedência, e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções completas por escrito, que não só descrevem em detalhe a tarefa que ele deve executar, como também os meios a serem utilizados durante o trabalho". Para Taylor, "gerência científica" era uma "tarefa da gerência" (1911: 39).

Além disso, a gerência tem a responsabilidade de encaixar as pessoas nos trabalhos para os quais elas são melhor qualificadas. Essa era a definição de "homem de primeira classe" — alguém que estava cientificamente preparado para o trabalho. E, apesar de haverem pessoas de segunda classe em alguns trabalhos, todos seriam "de primeira classe" para algum trabalho. "Eu tentei", disse Taylor na Câmara dos Deputados americana, "deixar claro que, para cada tipo

de trabalhador, pode ser encontrado um trabalho para o qual ele é "de primeira classe", com a exceção daqueles homens que estariam perfeitamente qualificados para um trabalho, mas que não o realizarão" (Wrege e Greenwood, 1911: 194).

O conceito de Taylor sobre tarefa e sua abordagem sobre cada tarefa individual — reflete-se nas "descrições de tarefas"[9] do nosso sistema do serviço público. Pois no governo, é responsabilidade da gerência (e não do trabalhador) definir cada tarefa que cada trabalhador deve desempenhar. Tais tarefas estão listadas na descrição de tarefas, e a gerência preenche cada posto vago pela seleção científica do indivíduo cujas qualificações mais se assemelham ao perfil da referida descrição. A responsabilidade do trabalhador é de executar tais tarefas — e somente essas tarefas. Trabalhadores não devem pensar sobre tais tarefas; isso é estritamente trabalho da gerência. Os sistemas do serviço público aplicam o conceito de Taylor de gerência científica, o qual "envolve o estabelecimento de várias regras, leis e fórmulas que substituem o julgamento do indivíduo trabalhador" (1911: 37).

Taylor argumentava que seus quatro deveres tarefas "podem ser aplicados a absolutamente todas as classes de trabalho, do mais elementar ao mais intrincado". Além do mais, ele afirmava que "quando eles são aplicados, os resultados devem ser incrivelmente maiores do que aqueles que se pode atribuir ao estilo de gerência de iniciativa e incentivo". Na verdade, Taylor foi ainda mais longe: "a adoção geral da gerência científica dobraria, no futuro, a produtividade do homem médio envolvido com o trabalho industrial". E apesar de Taylor ter feito todo o seu trabalho em esferas industriais, ele acreditava claramente que seus princípios podiam ser aplicados à gerência de várias instituições, inclusive de igrejas, universidades e de repartições governamentais (1911: 8;40;142).

3.3. A burocracia de Weber

À medida que a sociedade torna-se mais complexa, afirmava Max Weber, ela necessita de instituições mais complexas. Para Weber, isso significava um salto de organizações informais, pessoais, para a burocracia. A burocracia de Weber distinguia-se por ser uma organização hierárquica, onde trabalhavam pessoas indicadas, com credenciais e especialidades, que teriam obrigações regulares e oficiais, que elas executavam como se fossem "curadores", aplicando regras racionais de forma impessoal, sobre uma jurisdição específica. No governo, dizia Weber, isso era chamado "autoridade burocrática", ao passo que no setor privado era chamado "gerência burocrática" (1946: 81). [10]

"O princípio da autoridade hierárquica do escritório", escreveu Weber, "é encontrado em todas as estruturas burocráticas: no Estado e

nas estruturas eclesiásticas, e também em grandes organizações de partidos [políticos] e empresas privadas". De fato, ele afirmava, "não interessa ao caráter da burocracia se sua autoridade é "privada ou pública". A hierarquia ainda é o princípio organizador, e esse "escritório hierarquizado é organizado monocraticamente". Weber escreveu especificamente que "os princípios da hierarquia do escritório e dos níveis de autoridade graduada significam um sistema firmemente ordenado, onde os níveis mais baixos são supervisionados pelos mais altos" (1946: 81-2).

As pessoas que trabalham nas várias posições nessa hierarquia adquirem credenciais educacionais, são nomeadas, desenvolvem suas especialidades, e concordam em executar suas obrigações de forma leal, mas impessoal. "A gerência de escritório, ou ao menos a gerência do escritório especializado", disse Weber, "geralmente pressupõe um treinamento detalhado e especializado". Ao aceitar uma posição na burocracia, ele continua, um indivíduo aceita "uma obrigação específica de realizar uma gerência fiel, em troca de uma existência segura". Esse indivíduo não é leal a seu chefe como pessoa, mas à posição de seu chefe; o que significa que "a lealdade moderna é devotada a propósitos impessoais e funcionais" (1946, 82-83).

Para Weber, a burocracia comporta-se como um juiz de posse de um computador: "a burocracia é como um juiz moderno, que por sua vez é como uma máquina de vender doces, que recebe as solicitações junto com o pagamento e a seguir libera o julgamento juntamente com as razões derivadas mecanicamente do código" (Bendix, 1960:421). A burocracia de Weber — com ênfase na implementação impessoal por meio de regulamentos racionais — era ao mesmo tempo eficiente e justa:

> "A experiência tende, universalmente, a mostrar que a organização burocrática de tipo puramente administrativo — isto é, a burocracia de variedade monocrática — é, do ponto de vista puramente técnico, capaz de atingir o mais alto grau de eficiência e, nesse sentido, é formalmente o meio racional mais conhecido de executar o controle imperativo sobre os seres humanos. Ela é superior a qualquer outra forma em termos de precisão, estabilidade, rigor de sua disciplina, e confiabilidade... Ela é finalmente superior tanto na sua eficiência intensiva e no escopo de suas operações, e é formalmente capaz de aplicar todos os tipos de tarefas administrativas" (Weber, 1947: 337).

No entanto, a interferência da política pode ameaçar a burocracia, tanto em sua eficiência como na sua capacidade de justiça.

Na verdade, reconheceu Weber, a corrupção política pode interferir no trabalho dos especialistas nomeados impessoalmente de acordo

com as regras. Embora Weber acreditasse que as burocracias eficazes seriam um benefício para os políticos que buscassem a reeleição, ele também reconheceu que esse não seria sempre o caso:

> "Quando a demanda pela administração dos especialistas treinados for considerável, e os seguidores do partido tiverem de reconhecer uma "opinião pública" intelectualmente desenvolvida, educada e com movimentos livres, o uso de pessoal desqualificado cairá nas mãos do partido no poder na eleição seguinte... A demanda pela administração treinada existe atualmente nos Estados Unidos, mas nas maiores cidades, onde os votos dos imigrantes são "votos de curral", a opinião pública educada é, certamente, inexistente. Portanto, as eleições populares do chefe administrativo e dos oficiais subordinados ameaçam geralmente a qualificação do pessoal, como também o funcionamento preciso do mecanismo burocrático" (1946: 85).

Portanto, para garantir tanto a eficiência quanto a justiça, Weber, como Wilson, buscou separar a política da administração.

4. A falácia da administração eficiente e apolítica

Infelizmente, o paradigma da administração pública não se demonstrou nem eficiente nem apolítico como previam os escritos de Wilson, Taylor e Weber. De fato, ele é muito ineficiente e bastante político. A lógica de cada um dos fundadores intelectuais do paradigma da administração pública foi contaminada pela falácia crítica.

4.1. A falácia de Weber: burocracias são burocráticas

A burocracia é eficiente? Atualmente pensamos que não. Na realidade, o termo burocracia hoje é, no vernáculo, sinônimo de ineficiência.

Uma das características da burocracia é a especialização das tarefas. E a base conceitual dessa especialização é sua eficiência. Visto que indivíduos diferentes especializam-se em realizar distintas tarefas, cada indivíduo terá domínio somente de sua tarefa. Não é preciso que as pessoas de toda a burocracia saibam como realizar todas as tarefas; elas nem ao menos necessitam entender tais tarefas individuais ou como elas se relacionam e se complementam. Ao contrário, cada um pode concentrar-se em realizar a sua própria tarefa muito bem.

Infelizmente, dividir o trabalho de uma burocracia em tarefas distintas e especializadas cria um problema novo: a coordenação. Se todos executam todas as tarefas, eles podem coordená-las em seus cérebros,

separadamente; não existe problema de coordenação. Mas quando todas as tarefas são divididas, a coordenação torna-se um fardo enorme. De fato, ela é geralmente um fardo insuportável. E se a condução das tarefas não for coordenada, a organização tende a tornar-se bastante ineficiente.

4.2. A falácia de Taylor: não há necessariamente uma maneira melhor, universal

Numa era onde a resposta a cada questão científica tem uma resposta única, universalmente correta (e um bilhão de outras erradas), a idéia de que cada questão gerencial deve ter uma resposta única, universalmente correta, parece não só atraente, mas também plausível. Mas a gerência parece-se menos com a ciência do que com a engenharia. E as questões de engenharia têm várias respostas possíveis (Behn, 1996: 100-2). Em algumas circunstâncias, algumas respostas serão melhores do que outras. Mas mesmo para um simples conjunto de circunstâncias, podem existir múltiplas respostas corretas.

4.3. A falácia de Wilson: a implementação é inerentemente política

Finalmente, é impossível separar a administração da política e do Estado. Administração não é só uma questão de eficiência e regras racionais; mas envolve inerentemente escolhas políticas, ou ao menos dependentes de como comportam as autoridade eleitas nos Estados Unidos. Elas não podem — coletiva ou individualmente — pensar em todas as circunstâncias possíveis, situações e instâncias que irão surgir. Não importa o quanto tentem os líderes políticos do executivo e legislativo, eles não poderão desenvolver um conjunto de políticas que serão aplicáveis a todas as situações. Os casos individuais não serão atendidos por nenhuma política - nem por várias políticas contraditórias. Portanto, os encarregados da mera implementação eficiente das políticas oficiais autorizadas devem — por definição — tomar decisões políticas também.

Na verdade, Wilson reconheceu que os assuntos administrativos eram conectados aos políticos — ou ao menos que a divisão da responsabilidade entre as políticas e a administração é uma questão inerente da política.

O estudo da administração, revisto filosoficamente, está fortemente conectado com o estudo da distribuição adequada da autoridade constitucional. Para ser eficiente, a administração enquanto ciência deve descobrir os arranjos mais simples pelos quais a responsabilidade pode ser corretamente atribuída aos dirigentes; qual a melhor forma de dividir autoridade sem dificultá-la, e responsabilidade sem obscurecê-la.

No entanto, Wilson esperava que "o estudo administrativo possa descobrir os melhores princípios sobre os quais basear tal distribuição" de poder entre os dirigentes encarregados da política e da administração (1887: 19-20).

Mas suponhamos que tal estudo administrativo descubra alguns excelentes (se não necessariamente os melhores) princípios para dividir o poder entre dirigentes políticos e administrativos. O que aconteceria então? Tais princípios seriam rapidamente codificados como leis? Todos duvidamos. Pois a distribuição da autoridade constitucional — particularmente entre os poderes legislativo e executivo — é (nos Estados Unidos) uma fonte de contínua competição política. Tal distribuição de autoridade — e portanto de poder — pode ser influenciada pelas conclusões do estudo, mas é determinada pela negociação política, e portanto pelo poder político.

No entanto, no final do século XX, como tentamos desenvolver novas estratégias para melhorar o desempenho inadequado dos governos, o paradigma da administração pública continua extremamente atraente. Por que? Porque ele é abençoado pela simples e irresistível teoria da *accountability* política, que o novo paradigma da gestão pública ainda tem de incorporar.

John Maynard Keynes escreveu que "Homens práticos, que acreditam serem isentos de quaisquer influências particulares, são geralmente os escravos de algum economista já falecido" (1964: 383). Nenhum deles, Wilson, Taylor ou Weber, era economista. Todos faleceram há mais de 70 anos. No entanto, pessoas que sabem a respeito do trio pouco mais do que o fato de Wilson ter sido presidente dos Estados Unidos durante a 1ª. Guerra Mundial são, sem dúvida, escravas de suas idéias.

5. A questão da *accountability* democrática

O que queremos dizer com *accountability* democrática? O que significa, quando dizemos que, da perspectiva do paradigma da administração pública, tanto a política quanto a administração devem ter *accountability*? *Accountability* perante quem? Para que? De que forma? Como exatamente poderemos exigir *accountability* do governo? De fato, empregamos a frase "cobrar *accountability* do governo" como se seu significado fosse óbvio[11]. Porém, como iremos cobrar *accountability* de quem e por quê?

Os defensores do paradigma da gestão pública respondem: não esperem que respondamos pelo processo; mas sim pelos resultados. A afirmação, ao menos, soa como uma resposta à parte do *por quê* da pergunta. Na verdade, porém, ela só faz apresentar outra questão: quem decide por quais resultados produzidos o governo deveria responder?

Assim, a questão da *accountability* torna-se (ao menos da perspectiva do paradigma da gestão pública): como iremos cobrar *accountability* de quem e para produzir quais resultados?

Finalmente, existe um ponto adicional envolvido na questão da *accountability*. Quem somos 'nós'? Quer dizer, quem, exatamente, irá assumir as atividades de cobrança de *accountability*? Será esse papel dos cidadãos em geral, tanto pelo processo eleitoral quanto por outro modo qualquer? Será esse papel dos representantes eleitos pelos cidadãos — especialmente os parlamentares eleitos — pelo tradicional processo de audiências de controle? Deverão existir vigilantes oficialmente autorizados, tais como auditores e inspetores-gerais, ou vigilantes não-oficiais, auto-escolhidos, como os grupos de cidadãos e jornalistas? Para criar uma nova teoria de *accountability* democrática, os defensores do novo paradigma da administração pública precisam responder à seguinte questão essencial primordial:

Como e quem irá cobrar *accountability* de quem para produzir quais resultados?

Portanto, a questão da *accountability* democrática tem quatro componentes, levantando quatro perguntas, suplementares mas inter-relacionadas:

- quem decidirá quais resultados devem ser produzidos?
- quem deve responder pela produção desses resultados?
- quem é responsável pela implementação do processo de *accountability*?
- como irá funcionar esse processo de *accountability*?

O novo paradigma da gestão pública precisa de um paradigma correlato de *accountability* que responda essas quatro perguntas.

5.1. Quem decidirá quais resultados devem ser produzidos?

Esta é a mais problemática questão levantada pelo paradigma da nova gestão pública. Pois a nova gestão pública pressupõe que às vezes — talvez freqüentemente — essas decisões serão tomadas pelos servidores públicos. Mas então, como fazem esses servidores, que não foram eleitos (mas são geralmente irremovíveis) para obter a autoridade necessária para tomar tais decisões políticas? Isso não seria responsabilidade exclusiva das autoridades eleitas (e de seus indicados políticos diretos)? Como podem os defensores da nova gestão pública ignorar aquilo que foi, por mais de um século, um dos princípios operacionais básicos da democracia americana?

A resposta oferecida pelos defensores da nova gestão pública é de ordem prática, e não teórica. Eles simplesmente afirmam que, apesar de ser verdade que segundo as regras do paradigma da administração pública tradicional os servidores públicos não devem tomar decisões políticas, eles freqüentemente tomam. Esse é, claro, o segredinho sujo da administração

pública: os servidores públicos, de fato, fazem política. É típico que eles neguem que façam uma tal coisa, e insistam em que estejam simplesmente completando os detalhes administrativos das políticas gerais estabelecidas pelo processo político. Por mais de cem anos, estivemos mantendo a ficção de que os servidores públicos não fazem política.

Esta é uma ficção bastante conveniente (apesar de precária). Pois uma vez que confessemos a desagradável realidade de que, para que façam o seu trabalho, os servidores precisam tomar decisões políticas, nós deveremos negar o paradigma da administração pública. No entanto, se continuamos a professar publicamente tanto o princípio quanto a praticidade da dicotomia política-administração, os defensores da administração pública tradicional podem oferecer uma teoria internamente consistente para a implementação da política pública.

Aqueles que propõem uma nova gestão pública, porém, renderam-se a essa vantagem, e aceitam que os servidores públicos tomem decisões políticas. De fato, eles defendem que os servidores públicos tomem decisões políticas. E assim ficam sem saída. Eles precisam de uma nova teoria política que explique por que e como isso será (ou poderá ser) consistente com a *accountability* democrática. Necessitam de uma teoria que responda a quatro questões inter-relacionadas, a respeito de como servidores públicos com maior autonomia e capacidade de resposta podem tomar decisões inovadoras em um governo democrático:

• *A questão da tomada de decisão descentralizada*: que teoria de governo democrático encoraja a tomada de decisão descentralizada enquanto mantém a *accountability* perante todo o Estado?

• *A questão da responsividade*: que teoria do governo democrático permite que indivíduos empregados públicos sejam responsivos às necessidades dos indivíduos cidadãos e ainda garanta que o governo trate todos com justiça?

• *A questão do empowerment*: que teoria do governo democrático permite aos servidores públicos exercerem poder discricionário e ao mesmo tempo garanta que continuemos sendo um governo regido por leis?

• *A questão da inovação*: que teoria do governo democrático permite — ou de fato encoraja — que trabalhadores na linha de frente sejam inovadores na busca de um melhor desempenho?

O problema da performance somente não chega a exigir uma nova teoria de *accountability* democrática; o enfoque na produção de resultados também não. Mas dar aos servidores públicos a autoridade de tomar decisões sobre quais resultados devem ser produzidos — e como exatamente devem ser produzidos — obriga os defensores do paradigma da nova gestão pública a pensar seriamente sobre a relação entre a eficácia de suas estratégias de gestão e a necessidade de *accountability* democrática.

5.2. Quem deve responder pela produção desses resultados?

A resposta a essa pergunta deverá parecer óbvia: a agência responsável. Mas a nova gestão pública refere-se a servidores mais que capacitados, engajados em uma tomada de decisão inovadora, responsiva. A nova gestão pública não só rejeita a idéia de que servidores públicos sejam implementadores passivos (se considerados científicos) de decisões políticas; ela também rejeita o ideal burocrático de organizações separadas responsáveis pela implementação de políticas separadas.

Por detrás do conceito tradicional de administração pública e de *accountability* está a suposição implícita de que uma organização é responsável por uma política — ou ao menos de que toda política é responsabilidade de uma organização. Essa é a outra beleza da burocracia hierárquica. Cada componente da organização é claramente responsável pela implementação de uma política — ou de um componente dessa política. Para cada componente de uma organização, há um indivíduo claramente encarregado; portanto, cada indivíduo deve sempre ter *accountability:*

• O secretário de estado é responsável pela implementação da política educacional no estado.

• O secretário distrital municipal é responsável pela implementação da política educacional nas escolas do distrito ou municipais.

• O diretor da escola é responsável pela implementação da política educacional na escola.

• O professor é responsável pela implementação de política educacional na sala de aula.

O emprego da burocracia hierárquica na implementação da política torna a *accountability* individual bastante clara.

Esse arranjo ideal é, obviamente, outra ficção. Pois à medida que os propósitos que buscamos no governo tornam-se mais complexos, e portanto as políticas que buscamos implementar tornam-se também mais complexas, o mesmo ocorre com os arranjos organizacionais necessários para implementá-las. Novamente, porém, os defensores do paradigma da administração pública tradicional têm a solução mais fácil. Pois eles podem continuar insistindo em utilizar políticas antiquadas, ultrapassadas. Talvez devêssemos rotular este outro princípio da administração pública: a separação das políticas. Cada parte da legislação cria uma política que é implementada por uma organização. Chamemos a isso "princípio da lei única, política única, organização única".

Se esse princípio pelo menos uma vez descreveu a realidade, ele seguramente não o faz mais. Devemos reconhecer que os propósitos da maioria das políticas exigem a cooperação de várias agências. Eles devem

exigir a cooperação de agências de vários níveis de governo — por exemplo, de agências ambientais das esferas federal, estadual e municipal. Exigirão também a cooperação de várias agências do mesmo nível - por exemplo, de agências estaduais de proteção ambiental, agricultura, recursos hídricos e comércio. E, obviamente, a política muitas vezes exigirá também a cooperação de organizações privadas e sem interesse lucrativo. Os propósitos políticos ambiciosos que buscamos alcançar atualmente exigem o esforço cooperativo de uma rede de organizações [12].

No entanto, como uma rede poderá responder pela produção de quais resultados? Como o conceito de *accountability* poderá aplicar-se a uma rede? Como se define uma rede? Quem faz parte de uma rede, e quem não faz? Quem na rede tem *accountability*? Na burocracia tradicional, essa questão é pouco ambígua. O gerente de cada nível tem *accountability* individual. Mas, numa rede cooperativa de indivíduos — de fato, uma rede cooperativa de burocracias — não é fácil identificar o indivíduo, ou mesmo os indivíduos. E por que deveriam tais indivíduos responder? São eles coletivamente responsáveis pela produção do resultado global? Ou cada componente da rede é responsável somente pela produção do seu componente próprio, específico, daquele resultado? No mundo pós-burocrático (mesmo que tal mundo consista de redes de burocracia), não é fácil identificar quem tem *accountability* e por quê. Nesse mundo pós-burocrático, a questão da *accountability* torna-se ainda mais complicada:

Quem vai cobrar *accountability* de quem na rede pela produção de quais resultados? [13]

5.3. Quem é responsável pela implementação do processo de *accountability*?

Segundo o paradigma tradicional da administração pública, a resposta a essa questão é linear. Tanto as autoridades eleitas quanto o eleitorado têm a responsabilidade. As autoridades eleitas devem controlar a implementação da política pelas agências públicas. E o eleitorado está encarregado de controlar as autoridades. A linha de *accountability* parte dos servidores públicos, passa por aqueles indicados politicamente pelas autoridades e chega ao eleitorado.

É claro que, novamente, a realidade é um pouco distinta. Quase toda política pública é complicada, portanto a implementação da política e o controle de sua implementação também o são. Assim, tanto as autoridades eleitas quanto o eleitorado são incapazes de devotar muito tempo ao controle [14]. Essa é outra razão pela qual os servidores acabam tomando decisões políticas: é vaga a orientação política inicial, como também é vaga a orientação contínua de controle.

Obviamente, algumas pessoas preocupam-se muito com a política e sua implementação. Mas tais *stakeholders* não buscam exercitar sua influência somente pelo voto. Ao contrário, eles criam seu próprio processo de *accountability*, independente do processo oficial. Buscam assim influenciar diretamente as escolhas de implementação feitas pelos servidores públicos e por aqueles indicados politicamente, oferecendo informação e aconselhamento, e fornecendo apoio organizacional e financeiro durante as eleições. Em geral, os *stakeholders* têm um profundo interesse pessoal; o processo formal de *accountability*, embora direto de maneira superficial, dilui qualquer influência individual; as autoridades eleitas não estão inerentemente interessadas ou ativamente engajadas na supervisão/controle; os servidores públicos tomam decisões políticas freqüentemente com muito pouca orientação oficial; tais decisões são suscetíveis a influências — diante de tudo isto, *stakeholders* organizados são usualmente os mais ativamente envolvidos na criação de *accountability*, embora o processo por eles desenvolvido seja complemente estranho ao mecanismo da *accountability* concebido pelos fundadores do paradigma da administração pública.

Os defensores de qualquer paradigma da nova gestão pública poderiam simplesmente abraçar essa realidade. Poderiam rejeitar, como sendo utópico, o conceito tradicional de autoridades eleitas e cidadãos responsáveis pela implementação da *accountability* democrática e aceitar que os *stakeholders* de qualquer política são as únicas pessoas com interesse suficiente para dedicar tempo às questões de *accountability*.[15] Porém o resultado parece ser ligeiramente inconsistente. Por que deveria ser delegada (mesmo que extra-oficialmente) aos mais organizados — mesmo que eles tenham o maior interesse direto na política — a responsabilidade de implementar a *accountability*? O que terá acontecido com a *accountability* perante o Estado? [16]

5.4. Como irá funcionar esse processo de *accountability*?

Segundo o paradigma da administração pública tradicional, o processo de *accountability* funciona de forma bastante linear. As autoridades eleitas são responsáveis pelo controle da implementação de cada política estabelecida por elas. Então, se os cidadãos não estão felizes com a política, com a implementação daquela política, ou com o controle daquela implementação, eles substituem as autoridades no momento das eleições. O processo de *accountability* funciona tanto por meio das autoridades eleitas quanto do eleitorado.

Infelizmente, na prática isso também não funciona tão bem quanto na teoria. Afinal, as autoridades eleitas estabelecem várias políticas. Algumas dessas políticas são por vezes conflitantes, até contraditórias. Al-

gumas vezes uma agência deve implementar políticas conflitantes — ou é responsável por implementar a política sem os recursos adequados. Isso complica significativamente o processo de *accountability*: complica tanto a parte do processo que cabe às autoridades eleitas como complica o papel da base eleitoral.

Se as autoridades eleitas apóiam uma política particular e fornecem recursos adequados para a agência implementadora, o controle da política é relativamente linear. As autoridades precisam criar mecanismos simples para verificar se a agência responsável está aplicando os recursos de forma adequada, se está implementando a política de forma inteligente, e se a política está produzindo os efeitos desejados. Caso contrário, as autoridades precisam mudar os dirigentes da agência, o uso de recursos, ou a própria política.

Mas como poderão as autoridades controlar políticas com as quais elas discordem? Deverão controlar estritamente a implementação da política, verificando se a mesma está atingindo os propósitos desenhados por seus criadores? Ou deverão também reexaminar os propósitos originais? E se seu controle der origem a uma crítica, terá sido por causa de uma implementação inadequada, ou será inadequada a própria política? Qualquer resposta é confusa, pois é muito difícil (se não impossível) separar tais motivos.

E para que deveriam as autoridades ter *accountability* perante os cidadãos? Para cada política individual? Ou pelo conjunto das políticas que elas apóiam? Ou pela totalidade das políticas estabelecidas pelo governo? Ou pela política única que interessa mais a cada cidadão?[17] .Uma vez que uma vasta gama de políticas diversas esteja sendo implementada, que papel têm os cidadãos na *accountability* dessas políticas?

Numa democracia parlamentar, a linha de *accountability* é muito mais clara. O governo — o partido com a maioria parlamentar, e portanto encarregado do poder executivo — é responsável por todas as políticas. Os cidadãos podem gostar de algumas políticas, e de outras não, mas eles saberão quem são os responsáveis. E a oposição leal busca constantemente deixar claro as suas diferenças com essas políticas[18]. Os cidadãos ainda poderão escolher entre pacotes de políticas; uns poucos estarão totalmente satisfeitos com cada política, e com a implementação de cada política naquele pacote. No entanto, o papel do cidadão na implementação do processo de *accountability* durante as eleições periódicas é ainda mais linear.

Os Estados Unidos, porém, não contam com uma democracia parlamentar. Assim, os cidadãos americanos não podem fazer todo o processo de *accountability* funcionar facilmente. Quando eles votam, eles não podem enviar facilmente sinais efetivos sobre as políticas (ou a implementação) das quais eles discordam.

Assim, nos Estados Unidos, o processo de *accountability* funciona basicamente fora da estrutura constitucional. Isso é uma pena, pois existe pouco controle ou equilíbrio nesses mecanismos extra-constitucionais de *accountability*. Em algumas circunstâncias, *stakeholders* distintos podem controlar ou equilibrar cada lado. Mas se houver uma coalizão de vários *stakeholders*, se eles negociarem um acordo que reflita os maiores interesses de cada um deles, eles poderão criar um processo de *accountability* livre de controles ou equilíbrios de outras forças, que fracassará em incorporar os interesses do Estado.

Novamente, os defensores do paradigma da nova gestão pública poderiam simplesmente aceitar e sacramentar essa realidade. Mas isto ainda não tornaria o processo de *accountability* mais democrático.

6. Poder discricionário, responsabilidade e confiança

A contrário de Frederick Taylor e Max Weber, Woodrow Wilson acreditava no poder discricionário da administração. Sua ciência da administração não previa um autômato sem julgamento próprio seguindo a pauta elaborada pelos líderes políticos; ao contrário, sua "ciência eminentemente prática da administração" iria "descobrir, primeiro, o que o governo pode fazer de maneira correta e bem-sucedida, e segundo, como ele pode fazer essas coisas corretamente, e com o máximo possível de eficiência e o mínimo possível de custos, seja financeiro ou de energia". Portanto, ele pregava, especificamente, a delegação ao aparato administrativo do governo do poder discricionário necessário para empregar, desenvolver e adaptar os meios mais eficientes e eficazes de implementação de políticas. Wilson afirmava que "o administrador deveria ter e tem vontade própria na escolha dos meios para executar seu trabalho. Ele não é e não deve ser um mero instrumento passivo"(1887: 11-9).

Além disso, dizia Wilson, sem essa delegação de poder discricionário, é impossível estabelecer responsabilidades: "autoridade e poder discricionário irrestritos parecem-me condições indispensáveis da responsabilidade". Assim, "para ser eficiente", o estudo da administração para Wilson deveria "descobrir os arranjos mais simples pelos quais a responsabilidade pode ser inequivocamente atribuída aos dirigentes; e a melhor forma de dividir autoridade sem dificultá-la, e responsabilidade sem obscurecê-la" (1887: 19-20).

A distinção entre política e administração existe de ambas as partes. A administração de Wilson não é só estritamente o ato de executar politicamente as leis aprovadas. Mas também a política não deve intrometer-se em tal execução: "Mesmo que a política estabeleça as tarefas da administração", afirmava Wilson, "ela não deve ser utilizada para

manipular seus gabinetes" (1887: 18). Como outros reformadores que surgiram na história da nossa nação, Wilson queria tornar o governo mais parecido com o mundo dos negócios — mantendo assim a política fora da administração.

Nesse ensaio, Wilson alertou contra "o erro de se tentar fazer demais por meio do voto". Para explicar seu raciocínio, ele ofereceu uma metáfora:

> "Autogovernar não significa ter uma mão em tudo, da mesma forma que cuidar de uma casa não consiste necessariamente em preparar o jantar com as próprias mãos. O cozinheiro deve receber muita autonomia para administrar o forno e o fogão" (1887: 20).

De fato, se você disser ao cozinheiro exatamente como administrar o forno e o fogão, então o cozinheiro já não será o responsável pela qualidade do jantar. Será você. [19]

Mas, como também notou Wilson, para delegar autonomia ao cozinheiro, o dono da casa deve confiar no cozinheiro; da mesma forma, para delegar autonomia a uma agência administrativa, o público deve confiar na agência. Obviamente, os donos de casa confiam em seus cozinheiros mais do que o público confia em suas agências administrativas. Como observou Wilson: "todos os soberanos suspeitam de seus servos, e o povo soberano não é uma exceção à regra" (1887: 20).[20]

Para Wilson, tal suspeita não é necessariamente má: "Se tal suspeita pudesse ser esclarecida com sábia vigilância, ela seria de todo saudável; se a tal vigilância pudesse ser adicionado uma dose inequívoca de responsabilidade, ela seria de todo benéfica". Mas por si mesma, continua Wilson, a suspeita "nunca é saudável, seja na mente pública ou privada". A suspeita deveria ser combinada com confiança: "Confiança é a força de todas as relações da vida". Assim, tanto na constituição das composições políticas quanto na criação de sistemas administrativos, é necessário dar-lhes o desenho para que abriguem confiança: "da mesma forma que o gabinete do reformador constitucional deve criar condições de confiabilidade, assim também o gabinete do administrador deve modelar a administração com condições de responsabilidade claras, para garantir que a confiança valha à pena" (1877: 20).

Ao contrário de Woodrow Wilson, porém, James Madison não acreditava em confiança. Assim, ele desenhou uma constituição que não criava condições de confiança. De fato, Madison desenhou uma constituição que reforça a suspeita. Ao desenhar múltiplas instituições com responsabilidade específica de equilibrar e controlar uma à outra, Madison criou instituições rivais que suspeitam — e não confiam — umas das outras. Como se isso já não fosse bastante, nós contínuamente criamos

novas instituições — como os inspetores gerais e promotores independentes — com o único objetivo de suspeitar dos outros. E, claro, existem os jornalistas, que estão no ramo da suspeita em tempo integral. Como observou Wilson, "nós continuamos a criticar quando deveríamos estar criando" (1887: 16).

Nessa crítica da nova gestão pública, Donald Savoie comentou sobre o problema dos erros:

> "A administração pública opera em um ambiente político que está sempre à busca de erros e que demonstra níveis extremamente baixos de tolerância com as falhas; no mundo dos negócios não importa muito que você se equivoque 10% do seu tempo, desde que você apresente lucro no final do ano. No governo não importa muito que você esteja certo 90% do seu tempo porque a atenção será dirigida aos 10% de tempo em que você esteve errado" (1995 a: 114-5).

De fato, no governo, não importa muito se você está certo 99% do tempo, porque a atenção será voltada para aquele 1% de tempo em que você esteve errado. É por isso que os Dez Mandamentos do Governo são "Você não deve cometer erros. Você não deve cometer erros . . . Você não deve cometer erros" (Behn, 1991b: 1).

A suspeita institucionalizada mina a confiança. Uma instituição encarregada de suspeitar revelará, a menos que seja totalmente incompetente, comportamentos suspeitos. Pouco importa se a conduta dúbia tiver sido um erro insignificante, na tentativa de seguir regras para compra de suprimentos, ou um erro maior e mais grave, no julgamento de uma política. De fato, os pequenos erros de procedimento devem ter um efeito maior na destruição da confiança no governo do que os principais fracassos políticos. Isso porque a realidade do pequeno erro de procedimento é óbvia para todos, enquanto a existência de um grande fracasso político é sempre objeto de muita discussão[21]. Assim, a descoberta diária e repetida de pequenos faltas de atenção aos detalhes das regras burocráticas deve ter um impacto negativo maior na confiança no governo do que os debates políticos contínuos sobre temas maiores e mais substantivos.

A confiança é um bem frágil — principalmente no governo. Ainda assim, todo governo requer confiança. Wilson compreendeu isso. Ademais, a responsabilidade e o poder discricionário requeridos para a implementação do paradigma da nova gestão pública exigem um aumento significativo da confiança dos americanos nos seus vários governos. Infelizmente, temos poucas instituições públicas dedicadas à tarefa da construção da confiança. Ao contrário, dispomos de numerosas organizações, dentro e fora do governo, encarregadas de identificar, perseguir e expor nossas suspeitas — minando assim a confiança. Para mudar nossa

opinião sobre como deveremos conduzir os assuntos de governo — para substituir o paradigma tradicional da administração pública pelo da nova gestão pública — os defensores do novo paradigma deverão inventar formas de reforçar a confiança pública.

6.1. A confiança e o paradoxo de Moore

Como se não bastassem a falta de confiança inerente e a criação institucionalizada da suspeita, o estilo dos novos gestores públicos pode ameaçar ainda mais a confiança pública. Gestores públicos eficazes devem não só tomar iniciativa. Para realmente produzir resultados nas grandes e burocráticas agências públicas de hoje, os gestores públicos muitas vezes necessitam de níveis especialmente altos de dedicação, energia e audácia. De fato, o protótipo do novo gestor público não é puramente empresarial; ele é geralmente impetuoso e agressivo — aproveitando as oportunidades mais evidentes, aceitando publicamente a responsabilidade pelos sucessos e fracassos, e debochando não só dos difamadores, mas também daqueles mais criteriosos.

"Gestão pública é diferente de administração pública", enfatiza Donald Savoie, um dos críticos da nova gestão pública. Ademais, gestores públicos são diferentes dos administradores públicos. Savoie apresenta o contraste nos estilos de operação: "ao contrário da linguagem da administração pública tradicional que evoca imagens de regras, regulamentos e processos letárgicos de tomada de decisão, a própria palavra gestão implica em decisão, uma mente dinâmica e uma tendência à ação" (1995a: 113). No entanto, os cidadãos não estão bem certos de confiarem nesses empresários governamentais.

O resultado é o que Mark Moore descreve como um "paradoxo interessante": por um lado, como liderança pessoal e responsabilidade parecem ser a chave de inovações bem-sucedidas, elas devem ser valorizadas; por outro, a arrogância e o estilo mais vistoso que sempre acompanham a liderança pessoal normalmente atraem hostilidade e suspeita no setor público.

Um inovador bem-sucedido tanto no ramo empresarial quanto governamental, observa Moore, precisa de "uma vontade executiva de tomar a iniciativa e aceitar a responsabilidade, mantendo-se ao mesmo tempo modesto com respeito às próprias contribuições e generoso ao dar crédito aos outros". Mesmo assim, continua ele, "os executivos do setor público devem errar mais do lado da modéstia" para não "provocar a vigilância cerrada da imprensa nem antipatia". Isso cria o paradoxo de Moore: "o público espera um estilo de gestão no setor público que seria ineficaz, caso os gestores estivessem realmente envolvidos nele" (1993: 133-4).

Gestores públicos que exercitam pouca iniciativa produzem poucos resultados e assim ameaçam a confiança pública no governo. Gestores públicos que são líderes podem produzir resultados, mas pelo seu estilo arruinam a confiança pública. Pois afinal, eles funcionam dentro de organizações que possuem regras detalhadas sobre como fazer — e não fazer — tudo. No entanto, observa Marc Zegans, "as organizações obcecadas por regras transformam os tímidos em covardes e os ousados em fora-da-lei' (1997, 115).

Talvez exista algum nível intermediário mais feliz: a liderança que produz resultados sem ser tão agressiva. Mas com todas as outras considerações e interesses que o gestor público moderno deve equilibrar, chegar a esse ponto ideal parece um fardo desalentador.

7. Adaptando o mecanismo existente de *accountability* retrospectiva

Administradores públicos são responsáveis por processos. E o método tradicional de *accountability* pelos processo de trabalho é relativamente linear: o Poder Legislativo estabelece regras gerais para serem seguidas em vários processos, e unidades reguladoras em várias agências do executivo codificam-nas com regulações mais detalhadas. A seguir, a agência passa a manter alguns registros, para demonstrar que segue tais processos fiel e consistentemente, podendo eventualmente emitir um relatório resumido de tais registros. Ao mesmo tempo, auditores examinam tais registros detalhadamente, verificando se todos os processos foram realmente seguidos (e detectando qualquer comportamento desonesto). Outros — jornalistas, organizações de vigilância e *stakeholders* — também escrutinam a agência com bastante cuidado, identificando as instâncias onde a agência falhou ao implementar seus próprios processos. E quando um padrão de erros emerge, ou um caso particularmente notório é identificado, ou um erro pequeno mas atraente é descoberto, comitês legislativos realizam audiências e adotam ações corretivas. Às vezes, as pessoas que falharam em seguir os processos prescritos são despedidas, ou sofrem medidas disciplinares. Além do mais, como tudo isso é bastante divulgado, as agências são incentivadas a atingir o cumprimento dos processos estabelecidos.

Gestores públicos são responsáveis por resultados. Por que então o processo tradicional de *accountability* não pode ser aplicado a resultados, ao invés de processos? Por que não podemos simplesmente adaptar os mecanismos tradicionais de *accountability* ao nosso novo enfoque no desempenho? Por exemplo: o Poder Legislivo estabeleceria as regras gerais para os resultados que devem ser atingidos durante o ano fiscal

seguinte, e uma organização do poder executivo as codificaria em metas mais detalhadas. A seguir, a agência manteria registros para demonstrar que está fazendo progressos com respeito ao cumprimento das metas, e esporadicamente emitiria um relatório resumindo suas conquistas. Enquanto isso, auditores examinariam tais registros detalhadamente, verificando se as metas teriam sido realmente atingidas (e detectando qualquer comportamento desonesto). Outros — jornalistas, organizações de vigilância e *stakeholders* — escrutinariam a agência cuidadosamente, identificando as instâncias onde a agência falhou no cumprimento de suas próprias metas. E quando um padrão de falhas fosse identificado, ou uma falha particularmente significativa ou um erro pequeno mas atraente fosse descoberto, comitês legislativos realizariam audiências e adotariam ações corretivas. As pessoas que falhassem em atingir suas metas seriam despedidas, ou sofreriam medidas disciplinares. Além do mais, como tudo isso seria bastante divulgado, as agências seriam incentivadas a atingir suas metas.

Isso é simplesmente o mecanismo tradicional de *accountability* retrospectiva, empregado atualmente pelas legislaturas para garantir que as agências sigam todos os processos desenhados para garantir justiça e eficiência. É genérico, exceto pelo fato de ter sido adaptado para criar um mecanismo de *accountability* assegura que às agências executoras o alcance de metas específicas.

Esse processo de *accountability* exige que a legislatura estabeleça ao menos propósitos gerais; mas as legislaturas já o fazem. Ele também exige que as agências executoras estabeleçam metas específicas que possam indicar o progresso rumo à concretização de tais propósitos; considerando todas as aspirações pessoais dos gestores públicos de serem todo-poderosos no governo, eles deveriam estar dispostos a estabelecer uma ou duas metas específicas.[22] Então, uma vez que a agência tenha escolhido sua(s) meta(s) para o ano fiscal, o processo de *accountability* por resultados pode seguir o processo de *accountability* para processos, que já terá sido desenhado, empregado e aperfeiçoado.

Para implementar esse mecanismo de *accountability* retrospectiva, a legislatura terá de fazer duas coisas. Durante o ano fiscal, revisar a escolha da meta. Depois do ano fiscal, avaliar a capacidade da agência de atingir a meta.

7.1. Revisando a meta

Após a escolha da meta, o Poder Legislativo deve determinar se ela faz sentido. Ele pode estipular pessoal para analisar a meta, considerar alternativas e acompanhar o processo da agência encarregada de escolher a meta. Pode realizar audiências para determinar se os

stakeholders e o público em geral estão satisfeitos com as metas. A seguir, caso o Poder Legislativo esteja insatisfeito com a escolha da agência, pode solicitar à agência que repense sua meta e mande de volta uma definição. Se estiver extremamente insatisfeito com a escolha da meta, pode ainda pressionar a agência a alterar sua meta, sancioná-la, tentar convencer o chefe do Executivo a alterar o quadro gerencial da agência, ou aprovar legislação modificando a meta para o ano fiscal atual.

7.2. Avaliando o cumprimento da meta

Quando o ano fiscal terminar, o Poder Legislativo precisa verifica se a meta foi ou não cumprida. Pode solicitar um relatório à agência, solicitar uma auditoria desse relatório, e nomear alguns funcionários para fornecer sua própria avaliação sobre quão bem saiu-se a agência. Pode realizar audiências para determinar se os *stakeholders* e o público em geral estão satisfeitos com o desempenho da agência. A seguir, caso o Legislativo esteja insatisfeito com o desempenho da agência, ele pode determinar as causas e solicitar que a agência desenvolva um plano para melhorar seu desempenho durante o ano fiscal seguinte. Se estiver extremamente insatisfeito com o desempenho, pode pressionar a agência a realizar alterações gerenciais específicas, sancioná-la, tentar convencer o chefe do Executivo a alterar o quadro gerencial da agência, ou aprovar legislação criando metas novas e distintas para o ano fiscal seguinte. Parece correto adaptar os mecanismos retrospectivos existentes da *accountability* por processos às novas necessidades de criação de um mecanismo retrospectivo para estabelecer a *accountability* por resultados.

Ademais, esse mecanismo genérico de *accountability* é mesmo similar ao modo como o mundo dos negócios cria *accountability* por resultados. Os gestores de várias divisões e de outras unidades chegam a um acordo com seus superiores a respeito das metas para o ano. Isso pode estar sujeito a mais negociações do que pode acontecer entre uma agência executiva e o Legislativo (mesmo que seja uma negociação claramente privada). Uma vez iniciado o ano fiscal, a gerência monitora o desempenho de cada divisão. E, ao final do ano, conduz uma auditoria, determina quais divisões atingiram suas metas e quais não, toma ações corretivas quando necessário, e negocia novas metas para o ano seguinte. Se uma divisão atingiu sua(s) meta(s) (sem fazer nada ilegal) ela foi um sucesso — foi responsável pela administração dos recursos do proprietário e por suas obrigações maiores para com a sociedade.

O mecanismo de *accountability* do setor privado consiste no acordo sobre metas específicas a serem alcançadas durante um período específico, no acompanhamento freqüente do progresso durante o período, e na avaliação retrospectiva ao final do mesmo. A única grande diferença en-

tre os mecanismos público e privado seria o método de se decidir que meta deve ser buscada por uma agência governamental ou uma divisão de uma empresa.

8. Políticas de processos e políticas de resultados

Por que a *accountability* por resultados não pode funcionar exatamente como a *accountability* por processos? Ou por que a *accountability* por resultados no governo não pode funcionar da mesma forma que a *accountability* por resultados do setor privado?

Porque processos são diferentes de resultados. E porque negócios privados são diferentes de governo. Especificamente, as políticas de processo são diferentes das políticas de resultados. Isso torna-se rapidamente óbvio no passo inicial do estabelecimento de metas específicas. Pois novamente há uma pergunta-chave: metas de quem? Quem decide quais resultados devem ser produzidos?

O Poder Legislativo poderia, é claro, fazê-lo. Afinal, ele estabelece processos. Algumas vezes, o Legislativo cria processos bastante detalhados. Outras vezes, formula somente processos gerais, deixando o Poder Executivo adicionar os detalhes mais específicos — o tempo todo reservando-se o direito de controlar, modificar ou cancelar tais detalhes. Por que então o Legislativo não o faz?

Porque o Legislativo não deseja fazê-lo. Ele, como corpo coletivo (e cada legislador individual também) não quer estabelecer metas específicas. Como enfatiza Donald Savoie, os objetivos do governo "são pouco claros porque os políticos assim o preferem" (1995b: 135). Esclarecer os objetivos é gerencialmente correto, mas politicamente irracional. Pois ao esclarecer os objetivos, os políticos devem optar entre bases eleitorais adversárias e valores conflitantes. Pela experiência, as autoridades eleitas aprenderam que podem ganhar mais reconhecimento, apoio e votos sendo confusas a respeito dos resultados que irão produzir do que sendo claras a esse respeito. Um governador uma vez disse aos seus auxiliares: "nunca ponham um número e uma data na mesma frase".

Qualquer discussão sobre objetivo específico para um programa específico ou uma agência específica para um determinado ano introduz novamente os desacordos políticos, que haviam sido cuidadosamente minimizados pela incorporação de propósitos vagos (ao invés de precisos) na legislação. Um preâmbulo legislativo que especifique propósitos gerais, múltiplos e talvez até contraditórios pode fazer muitas pessoas felizes. Os propósitos estabelecidos na legislação são múltiplos e gerais, não porque nenhum legislador não tenha uma idéia clara de que meta

gostaria de atingir; ao contrário, o preâmbulo contém propósitos múltiplos gerais porque, embora vários legisladores possam identificar um ou mais objetivos específicos a serem atingidos, eles não conseguem concordar sobre objetivos comuns.

O senador William Roth era a força principal do *Goverment Performance and Results Act (GPRA)*, concebido para ter todas agências federais especificando os resultados a serem produzidos. Roth queria que o Congresso estabelecesse metas específicas para agências específicas. "Sob a legislação," Roth escreveu:

> "seria exigido que as agências federais desenvolvessem metas mensuráveis para seus programas. Eu acredito que nós podemos dar um passo além, e também exigir que o próprio Congresso exercesse um papel direto no estabelecimento de ao menos algumas dessas metas. O Congresso cria e financia os programas, então ele deveria dar alguma indicação de como ele espera que eles sejam cumpridos... O Congresso tem a obrigação de dizer aos contribuintes americanos que resultados pretendemos alcançar com o dinheiro que gastamos, e essa exigência deveria ser incluída na legislação" (Senado americano, 1993: 57-9).

Isso soa razoavelmente suficiente. Mas senadores e deputados apressaram-se em não aceitar o convite de Roth. Seus debates sobre propósitos vagos já são acalorados o bastante; eles não desejariam criar debates ainda mais impertinentes sobre metas específicas.

Ainda assim, sugere o GPRA, pode ser possível criar *accountability* por resultados sem que o Congresso especifique inicialmente que resultados quer alcançar. A solução pode ser fazer com que as agências os especifiquem. É claro que isso transfere do Legislativo para o Executivo a carga incômoda de escolher entre propósitos e valores opostos. Mas, pelo menos, um corpo legislativo — o Congresso americano — tem demonstrado sua determinação em fazer precisamente isso. Talvez outros poderes legislativos, pressionados em produzir resultados, mas ainda pouco dispostos a especificar quais resultados, achará que isso é aceitável de qualquer modo. O Legislativo rende-se a certa influência e controle; mas evita alguns desacordos bastante desagradáveis.

Mas será que isso cria *accountability*? Isso irá assegurar *accountability* por resultados? Afinal, as agências executivas podem relutar tanto quanto o Legislativo em criar desacordos desagradáveis e os ataques inevitáveis que surgem no momento da escolha das metas. Da mesma forma, elas também podem trapacear. O Legislativo pode criar um processo, um formulário e uma data limite, exigindo que cada agência especifique um ou vários objetivos. Mas ele não pode forçar as agências

a levar tal requerimento a sério, ou a cumprir a tarefa com inteligência. As agências sempre poderão optar por metas não-controversas e sem conseqüências. Elas também podem sempre escolher metas facilmente atingíveis. Dados todos os obstáculos que o Legislativo tem forçado o Executivo a saltar, por todos esses anos, as agências desenvolveram uma vasta experiência em corridas de obstáculos. Elas podem facilmente descobrir como saltar mais este.

Será que o Poder Executivo evita a intenção do Legislativo quando cria as regras e regulamentos que estabelecem a estrutura do processo de *accountability*? Não necessariamente. Para cada regulamento há uma razão; cada regulamento é formulado para prevenir a recorrência de um erro prévio. Não existe limite para o número de regulamentações que o Legislativo ou o Executivo podem criar. Além disso, politicamente falando, a existência de mais regulamentações é sempre melhor. A existência de mais regulamentações significa que a agência está garantindo maior justiça, mais eficiência. Significa que a agência está fazendo um bom trabalho, criando processos justos e eficientes. E mais, o Legislativo não resiste a uma maior regulação. Ele próprio busca mais; ele cria outras para si, e pressiona o Executivo a fazê-lo também. Essa não é, porém, uma pressão por mais regulamentação no geral, mas sim uma pressão por um maior número de regulamentações menores, individuais, todas contribuindo para mais — bem mais.

Poderia a mesma coisa ocorrer com as metas? Talvez. Uma agência do executivo encarregada de criar metas, que não queira ofender nenhum *stakeholder* ou negligenciar qualquer valor, pode simplesmente seguir o exemplo do Legislativo: ela também pode criar metas múltiplas e vagas. Nesse caso, o Legislativo deve criar suas próprias metas específicas, ou aceitar as metas vagas do Executivo. Caso o Legislativo seja muito insistente, ele pode exigir que a agência escolha somente uma meta. Nesse caso, a agência pode fazer exatamente o que foi pedido — escolher somente uma meta, criando precisamente o tipo de luta que o Legislativo vinha tentando evitar.

Processos e resultados têm atributos políticos bastante diferentes. As controvérsias acerca dos processos são diferentes das controvérsias sobre resultados. Assim as políticas de processos são diferentes das políticas de resultados. Conseqüentemente, não deve ser fácil fazer pequenas alterações nos mecanismos específicos existentes, utilizados para processos, e fazê-los funcionar bem para resultados.

8.1. Destacando responsabilidades

"Os dois inimigos da *accountability* são os objetivos pouco claros e o anonimato", escreveu Sanford Borins. Ele afirma ainda, na sua defesa

do paradigma da nova gestão pública, que "ao promover a especificidade das metas e reduzir o anonimato, a nova gestão pública está fortalecendo a *accountability*" (1995a:125-6). A importância de se estabelecer e perseguir metas específicas é clara. De fato, os vários defensores do paradigma da nova gestão pública podem ter distintos paradigmas em mente, mas todos compartilham o mesmo enfoque nas metas: o trabalho do gestor público é atingir metas específicas. Mas como pode exatamente a nova gestão pública eliminar o anonimato?

Woodrow Wilson entendeu bem a necessidade de eliminar o anonimato burocrático:

> "A atenção pública deve ser facilmente direcionada, em caso de boa ou má administração, somente ao homem que mereça reconhecimento ou culpa. Não há perigo no poder, desde que ele não seja irresponsável. Se ele for dividido, repartido em muitas frações, ele será obscurecido; e se for obscurecido, terá tornado-se irresponsável. Mas se ele for concentrado nas chefias de serviço e nas chefias de áreas e setores, será facilmente controlado e registrado" (1887: 20).

No entanto, apesar de toda a influência de Wilson, ele não convenceu as pessoas a criarem um sistema de agências de governo que destacasse a responsabilidade dos chefes de cada agência e seus poderes. Por que?

Porque, eu acho, as organizações que separam expressamente a política da administração, obscurecem de modo inerente (se não conscientemente) toda a responsabilidade, exceto a do nível mais alto. Os políticos são responsáveis pela política e por tudo o que flui dela. O único trabalho dos servidores públicos é executar cientificamente essa política. Como eles podem ser responsáveis? (Ao mesmo tempo, como pode a pessoa na chefia de qualquer agência ser realmente responsável pelo comportamento dos indivíduos protegidos pelo serviço público que trabalham vários níveis abaixo na hierarquia da agência?).

De fato, as burocracias são — quase por definição — anônimas. Neutralidade burocrática é quase o mesmo que anonimato burocrático. Quando visitamos uma burocracia governamental e irritamo-nos com um burocrata por aplicar-nos (de forma neutra) alguma regra estúpida, sabemos (de maneira analítica, se não emocional) que não podemos realmente culpar o burocrata. Nosso tratamento — não importa quão absurdo — não é uma conseqüência da personalidade do burocrata. É o sistema de regras — e de punição pela violação dessas regras — que motiva o burocrata a comportar-se de forma burocrática. Porque deveria ele tomar para si a responsabilidade por um sistema concebido por alguém

acima dele na hierarquia, sem mesmo pedir aos trabalhadores da linha de frente suas sugestões? Ao mesmo tempo, como pode o chefe da agência ser realmente responsável pela aplicação das regras por parte dos indivíduos protegidos pelo serviço público e que trabalham vários níveis abaixo dele na hierarquia da agência — especialmente se as regras foram impostas pelo Legislativo ou por outra unidade reguladora externa?

Um sistema de metas específicas a serem atingidas durante o ano fiscal corrente pode ressaltar um pouco mais de responsabilidade. Se a meta é estabelecida pelo Legislativo ou pela própria agência, o diretor da agência é o responsável pela sua consecução. Mas o resto da organização ainda está na berlinda. Por que aqueles que estão nos níveis mais baixos da hierarquia são responsáveis? Eles são simplesmente responsáveis por implementar o plano do diretor para a consecução daquela meta? Em caso positivo, suas vidas pouco mudaram. Eles continuam anônimos e, portanto, seguem não sendo responsáveis. Novamente, como pode o chefe da agência ser responsável pela implementação do plano por parte de indivíduos protegidos pelo serviço público que trabalham vários níveis hierárquicos abaixo dele?

Ainda assim, se metas específicas podem ajudar a eliminar o problema do anonimato nos níveis superiores de uma agência, porque elas não poderiam fazer o mesmo nos níveis mais baixos da hierarquia? Afinal, todos são gerentes intermediários. Todo gerente de toda unidade tem superiores e subordinados. Então por que não criar metas específicas para cada nível da organização? Tais metas subordinadas estariam diretamente ligadas à meta global da organização. [23] De fato, se tais metas subordinadas fossem escolhidas de modo inteligente, a organização estaria simplesmente, ao cumprir todas as metas subordinadas, cumprindo sua meta global.

Tais metas de nível mais baixo não necessitam ser reportadas ao Legislativo. Elas poderiam ser, mas o Legislativo nunca seria capaz de examinar muitas delas com seriedade. Mas ao estabelecer simplesmente tais metas subordinadas — e talvez anunciá-las em toda parte — uma organização criaria responsabilidade nos níveis mais baixos, eliminando assim o anonimato, ao menos no seu interior. Além disso, se alguma coisa der errado, se a agência fracassar em atingir suas metas para o ano fiscal, a hierarquia das metas permitiria que a agência (ou o Legislativo) identificasse a causa do fracasso. Se algumas sub-unidades fracassaram em atingir suas metas individuais, elas e as seus superiores terão sido responsáveis. Se todas as sub-unidades atingiram suas metas, então o diretor da agência terá sido o responsável ao fracassar na criação de um sistema de metas subordinadas que, se atingidas, produziriam a meta global da agência.

Especificar as metas ajuda a eliminar o anonimato. Exigir que uma agência pública tenha uma meta específica a cumprir até o ano fiscal destaca sua responsabilidade. Da mesma forma, exigir que os níveis mais baixos na hierarquia da agência tenham também suas metas específicas a serem cumpridas até o final do ano fiscal destaca também sua responsabilidade. [24]

8.2. Ganhando a confiança pública

"A administração nos Estados Unidos deve ser inteiramente sensível à opinião pública', afirma Wilson (1887: 21). Se, como Finley Peter Dunn, um contemporâneo de Wilson, observou, "a Suprema Corte seguir o retorno da ilicitude, certamente os servidores públicos o farão também".

Mas quão sensível à opinião pública a administração deve ser? Wilson chama isso de "o problema fundamental de todo o estudo" da administração: "que papel deve ter a opinião pública na condução da administração?" Wilson respondia que o público devia estar engajado, mas não demais:

> "O problema é tornar a opinião pública eficiente sem o incômodo de tê-la intrometendo-se. Exercido diretamente, no controle de detalhes diários e na escolha dos meios diários de governo, a crítica pública é logicamente um incômodo desconfortável, um rústico lidando com máquinas delicadas. Mas como controladora das forças maiores de política formativa, tanto na política quanto na administração, a crítica pública de todo é segura e benéfica, indispensável. Deixemos o estudo administrativo encontrar a melhor forma de dar à crítica pública esse controle e de mantê-la fora de qualquer interferência...
>
> O ideal para nós é um serviço público culto e auto-suficiente de tal forma que aja com bom senso e vigor, mantendo-se tão intimamente conectado com o pensamento popular, por meio de eleições e consulta pública constantes, como para encontrar arbitrariedades ou espírito classista totalmente fora de questão...
>
> ... estudos comparativos dos modos e meios do governo deveriam tornar-nos capazes de oferecer sugestões que irão praticamente combinar a abertura e o vigor da administração de tais governos com a docilidade pronta de todas as críticas públicas sérias e bem-sustentadas" (1887: 20-4).

E, conforme os escritos de Wilson tornam claro, atingir o equilíbrio correto é difícil. Ademais, é ainda mais difícil criar um mecanismo formal de *accountability* que sempre atinja o equilíbrio correto.

Para a nova gestão pública, o público tem interesse tanto na escolha das metas quanto na consecução delas. Portanto, qualquer mecanismo de *accountability* deve permitir que o público participe do debate sobre a escolha das metas, e no acompanhamento e avaliação da consecução das mesmas.

Mas como? Serão os mecanismos de eleição existentes adequados? Estarão as organizações dos *stakeholders* engajadas em demasia? Continuarão os jornalistas a focalizar sua atenção no processo — principalmente nos erros menores do cumprimento das regras e procedimentos? E o público irá comprometer-se com as metas que seu município estabeleceu para o sistema escolar, as metas de seu estado para as agências de apoio a famílias, e as metas do governo federal para uma rede nacional de organizações ambientais? Estabelecer sistemas formais para o envolvimento público deverá ser menos bem-sucedido que a evolução de padrões do interesse público em participar da escolha das metas e no acompanhamento e avaliação da consecução das mesmas.

Mas a ênfase da nova gestão pública em alcançar metas específicas pode ter um efeito importante na atitude do público com respeito ao governo. Pois muito do descontentamento público com o governo pode ser traçado por sua crença (seja justificada ou não) de que ele não ganha muito de seu governo, que o que ele recebe não compensa o dinheiro gasto pelo seu governo, e que seu governo não consegue produzir resultados. Se isso é verdade, então o enfoque nos resultados — e a criação de um sistema de acompanhamento que dramatize os resultados alcançados ou não por diferentes agências — pode influenciar a opinião pública. Ao produzir resultados específicos — ao atingir metas específicas e preestabelecidas — as agências públicas podem começar a convencer os cidadãos de que o desempenho do governo não é uma contradição.

9. A busca de um novo paradigma de *accountability* democrática

Ao dar poder aos servidores públicos para que dêem respostas aos cidadãos, ao dar-lhes autoridade para tomar decisões inovadoras, os defensores da nova gestão pública buscam produzir melhores resultados. Mas quais resultados? Quais são os melhores resultados? Quem decide que resultados o governo deve produzir? Quem irá certificar-se de quem responderá pela produção desses resultados? Como irá funcionar esse processo de *accountability*? Os defensores da nova gestão pública precisam não só demonstrar que sua estratégia de organização do aparato administrativo do governo é mais eficiente ou eficaz. Eles também devem

explicar como ele tem (ou pode ter) *accountability*. Eles devem ser capazes de responder a questão da *accountability* por desempenho:

É possível permitir que servidores com poder (*emplowered*) e capacidade de resposta, tomem decisões e sejam inovadores e ainda sim contar com *accountability* democrática?

Eles ainda têm de fazê-lo.

Mas essa não é uma tarefa trivial. Afinal, criar *accountability* democrática por processo não tem sido fácil. Temos tentado trabalhar nisso por mais de dois séculos, e ainda não produzimos uma resposta totalmente satisfatória. De fato, os mecanismos que estabelecemos para garantir *accountability* por processo nem sempre funcionam.

Além disso, não iremos responder a questão da *accountability* por desempenho engajando-nos num profundo pensamento teórico. E mais, ganharemos pouco ao debatermos, legislarmos, codificarmos e equiparmos os sistemas formais de *accountability* cidadã.

Ao contrário, aprenderemos mais de uma série de experimentos *ad hoc* conduzidos por gestores públicos que buscam não ser covardes nem fora-da-lei, mais sim cumprir os propósitos públicos que os cidadãos valorizam. Gestores públicos que buscam produzir os resultados que os cidadãos desejam serão os pesquisadores que irão responder a questão da *accountability*. De fato, a resposta à questão da *accountability* somente poderá emergir da prática — evoluindo de uma variedade de esforços classistas de novos gestores públicos que não desejam obscurecer sua *accountability*, mas sim defini-la e esclarecê-la.

Alguns desses experimentos fracassarão. E se houver muitos fracassos, todo o esforço será abandonado. Alguns, no entanto, poderão tornar-se sucessos modestos e qualificados. E sobre tais modestos sucessos os gestores públicos planejarão outros experimentos e produzirão outros sucessos. A tarefa de responder à questão da *accountability* recai não somente nos ombros dos teóricos da nova gestão pública, mas naqueles dos seus praticantes. À medida que os experimentos estão sendo construídos, no entanto, os teóricos ajudarão a codificar seus fracassos, sucessos e lições.

Por definição, tais experimentos de *accountability* deverão, de alguma forma, envolver cidadãos. Pois a base conceitual da nova gestão pública é a de que os cidadãos precisam de um melhor desempenho de seu governo. Mas que tipo de desempenho? Cidadãos têm interesse tanto na escolha das metas quanto na consecução delas. Assim, qualquer mecanismo de *accountability* deve permitir que os cidadãos participem do debate sobre a escolha das metas, e do acompanhamento e avaliação da consecução delas.

Mas como? Serão adequados os sistemas eleitorais existentes? Ou serão necessários mecanismos extra-eleitorais? Se for assim, eles

serão dominados por *stakeholders* organizados? Ou serão eles irrelevantes, com os jornalistas continuando a enfocar o processo — especialmente os erros menos importantes no cumprimento das regras e dos procedimentos? Ou será de alguma forma possível engajar o interesse do Estado nas metas que seus municípios estabeleceram para seu sistema escolar, as metas que seus estados estabeleceram para suas agências de apoio a famílias, e as metas que o governo federal estabeleceu para a rede nacional de organizações ambientais?

Se for assim, quando serão os cidadãos envolvidos na escolha das metas e no acompanhamento e avaliação de sua consecução? Em que tipo de resultados e desempenho estarão os cidadãos mais interessados? Como eles preferirão engajar-se no desafio de escolher, acompanhar e avaliar? Como preferirão conhecer suas escolhas, os dados? Como poderão estar engajados, mas não excessivamente? Essas são questões operacionais importantes que os experimentos com os novos mecanismos de *accountability* irão colocar. As respostas só irão emergir quando os experimentos evoluírem.

Os sistemas tradicionais de *accountability* foram desenhados para estabelecer e reforçar a confiança pública na probidade de seu governo. Agora precisamos de um novo sistema de *accountability* que estabeleça e reforce a confiança pública no desempenho governamental. O paradigma da nova gestão pública exige um novo paradigma de *accountability* democrática.

Notas

1 Existem numerosas concepções do paradigma da nova gestão pública. Para a descrição de algumas, ver: Barzelay (1992), Osborne e Gaebler (1992), Gore (1993), Borins (1995a; 1995b), Public Management Service (OECD: 1995; 1996) e Thompson 1997. Borins oferece a seguinte definição: "a nova gestão pública é uma nova conceituação da administração pública que consiste de vários componentes inter-relacionados: fornecer serviços de alta qualidade que os cidadãos valorizam; aumentar a autonomia dos gestores públicos, especialmente dos controles da agência central; medir e premiar organizações e indivíduos com base no cumprimento das metas exigidas de performance; tornar disponível recursos humanos e tecnológicos que os gestores necessitam para desempenharem bem suas tarefas; e, reconhecendo as virtudes da competição, manter uma atitude aberta a respeito de quais propósitos públicos devem ser desempenhados pelo setor privado, e não pelo setor público" (1995a: 122).

2 Existem várias defesas do paradigma tradicional da administração pública (assim como críticas à nova gestão pública). Para algumas, ver: Frederickson (1992), Moe (1994), Moe e Gilmour (1995) e Savoie (1995a; 1995b)

3 Eles podem não acreditar numa "maneira melhor" porque aceitam que a melhor prática de amanhã pode ser melhor do que a de hoje.

4 Embora eles nunca tenham trabalhado juntos, Wilson, Taylor e Weber foram da mesma geração. Wilson e Taylor nasceram em 1856, Weber em 1864. Portanto, não chega a ser surpreendente que suas crenças e recomendações sobre administração sejam tão compatíveis. Eles não estavam somente moldando as opiniões da nação; estavam também relatando-as. Não estavam somente criando idéias; também suas idéias refletiam a cultura e as necessidades daqueles tempos. Como Fry observou a respeito da gestão científica de Taylor, era "claramente um movimento correto para seu tempo" (1989: 68). Em muitos aspectos, Wilson, Taylor e Weber não lideraram o pensamento de sua época da mesma maneira que o refletiam.

Os escritos de Wilson, por exemplo, previram tanto a gestão científica de Taylor quanto a defesa de Goodnow da separação entre política e administração. Wilson pode ter sido o primeiro a sugerir numa publicação que a implementação da política precisava ser separada de sua criação, mas ele não estava sozinho. De fato, embora Wilson tenha tornado-se ativamente engajado na política americana, seu ensaio sobre 'O Estudo da Administração' (1887) foi pouco conhecido durante décadas. Muito mais influente no estabelecimento da dicotomia política - administração foi o livro de Frank Goodnow, *Política e Administração*, publicado 13 anos mais tarde (1900).

Em seu ensaio, Wilson também defendia a criação de uma ciência da administração, mas foi Taylor quem não só realizou tal tarefa, como também convenceu o país de sua utilidade. De fato, dos três, somente Taylor buscou, agressivamente, convencer o público americano do valor de suas idéias a respeito da administração.

E o pensamento de Weber não estava facilmente disponível nos Estados Unidos até depois da Segunda Guerra, quando Hans H. Gerth e C. Wright Mills traduziram e publicaram uma coleção dos escritos de Weber (1946) e A.M. Henderson e Talcott Parsons fizeram o mesmo (1947). No entanto, isso não evitou que empresas e governos americanos criassem grandes burocracias, muito similares às que Weber defendia.

5 Quando o governo cria conscientemente uma política que foi desenhada para tratar as pessoas de forma diferente — por exemplo, ação afirmativa — é difícil avaliar a justiça da implementação. Assim, tanto a política quanto a implementação serão acusadas de serem injustas.

6 Alguns acreditam que essa *accountability* direta não é suficientemente direta. Assim criaram a iniciativa e o referendo, para o caso de nossos representantes não estabelecerem as políticas que realmente desejamos.

7 No entanto, embora Wilson tenha anunciado que sua distinção era "tão óbvia que dispensava maiores discussões", ele também confessou que ela não era tão exatamente óbvia até que se olhasse para as particularidades do tema político em particular:

"Uma pessoa não pode facilmente tornar claro para todos onde reside a administração de vários departamentos de qualquer governo praticamente sem entrar nos particulares tão numerosos ao ponto de confundir-se, e nas distinções tão detalhadas ao ponto de distrair-se. Nenhuma linha de demarcação, separando funções administrativas e não-administrativas, pode ser traçada entre este e aquele departamento do governo sem dar voltas e mais voltas entre as curvas da distinção e através das densas selvas de legislação estatutária; vaguear entre os vários 'se' e 'porém', 'quando' e 'entretanto', até que fiquem todos perdidos no olhar comum e desacostumado com

esse tipo de pesquisa, e conseqüentemente pouco familiarizado com o uso do teodolito do discernimento lógico" (1887: 18-9).

Desse modo, escreve Thorsen: "Wilson explicitamente via a separação entre administração e política como um assunto prático a ser estabelecido quando questões concretas surgissem no curso da mudança das funções e técnicas governamentais" (1988: 119).

8 Taylor acreditava, reporta Fry, "que todo homem é um trabalhador 'de 1ª classe' em algum tipo de trabalho". Assim, era também responsabilidade da gerência determinar o trabalho para o qual cada trabalhador estaria mais qualificado (1989: 53-4).

9 N.T.: É um documento que detalha as tarefas específicas de um posto, e determina quanto tempo cada tarefa ocupa na rotina de trabalho do funcionário, o nível de responsabilidade e independência, o impacto do erro e do trabalho executado com qualidade no conjunto de tarefas desempenhadas em uma instituição.

10 Weber via as burocracias privadas e públicas como essencialmente similares: "A idéia de que as atividades de gabinete do Estado são de caráter intrinsecamente diferente da gestão dos escritórios da economia privada é uma noção da Europa continental e, dessa forma, totalmente estranha à maneira americana".

11 Em outra parte (Behn, 1997: 17), perguntei o que realmente significa exigir *accountability* do governo: O que realmente queremos quando tornamos uma organização responsável por algo? De várias formas, isso significa que queremos ser capazes de identificar quem é responsável pelos produtos da organização, por seus sucessos ou fracassos. Mas o que acontece depois? Essa pergunta não traz muita clareza aos fatos. O que significa tornar as pessoas responsáveis pelo sucesso? O que significa tornar as pessoas responsáveis pelo fracasso?

Desconheço a resposta definitiva, seja teórica ou empírica. Mas aposto que sei o que os gerentes que devem possuir a *accountability* pensam. Aposto que eles acreditam, pela própria experiência empírica, que 'cobrar *accountability* das pessoas' significa que se elas fracassam, elas são punidas, e se elas têm sucesso, nada de significativo acontece.

12 Borins afirma: "em áreas onde exige-se coordenação, tem-se tornado cada vez mais evidente que a coordenação informal e as parcerias são uma alternativa melhor que a coordenação central" (1995: 125).

13 Para uma discussão sobre *accountability* dentro de redes — ou dentro do que chamam *collaboratives* — ver Bardach e Lesser (1996).

14 Altshuler afirma que autoridades eleitas têm pouco incentivo para engajar-se no controle de agências públicas — que há muitas formas mais úteis para elas gastarem seu tempo (1997).

15 Realmente, isso é o que os defensores do liberalismo dos grupos de interesse têm feito — tentado dar uma boa aparência à realidade.

16 Defensores organizados irão preferir políticas que concentrem os benefícios neles e, para evitar a mobilização da oposição, que cada um esconda ou disfarce os custos. Se os defensores do paradigma da nova gestão pública querem prender a atenção do governo nos resultados, eles necessitarão definir quem exatamente será responsável pela implementação de um processo de *accountability* enfocado não somente no alcance daqueles resultados específicos, mas também na consecução de tais resultados de forma que seja eficiente no uso direto dos recursos públicos e não imponha outros custos indiretos.

17 Nos últimos anos, organizações políticas, que se preocupam muito com uma única política pública, têm sido capazes de utilizar de maneira bastante eficiente o processo tradicional de *accountability* nas eleições. Elas têm ignorado o conjunto das políticas, escolhem candidatos com base na sua posição sobre um tema mais importante, e então lança para eleger aqueles com quem concordam e combate os outros com quem

têm diferenças. Ainda assim, tais organizações monotemáticas são denunciadas como uma perversão do processo democrático.

18 Se ela fracassa em tornar claras suas discordâncias em um número seleto de temas — sejam eles importantes ou não — a oposição terá dificuldade em explicar ao eleitorado porque ela deveria substituir o partido no poder.

19 Obviamente, alguns cozinheiros estão bastantes felizes por não receberem nenhum poder discricionário quanto à gerência do forno e do fogão. Pois sem esse poder, pode haver total falta de responsabilidade. É por isso que tantos cozinheiros — e também muitos gerentes de segundo escalão e trabalhadores de linha de frente — recusam-se a ter mais poder. Pois capacitar pessoas significa dar-lhes responsabilidade. O medo da capacitação é o medo da responsabilidade.

20 Nossa! Há 110 anos, Woodrow Wilson resumiu sucintamente o problema do principal-agente.

21 Quando o Senador William Proxmire dedicava mensalmente seu *Prêmio Golden Fleece* a agências públicas que desperdiçassem dinheiro dos contribuintes, ele descobriu que tinha obtido mais atenção ao premiar exemplos pequenos e compreensíveis de desperdício do Governo do que aqueles grandes e complicados (Behn, 1991a: 114).

22 Claro que há várias razões para que os gestores públicos evitem determinar metas específicas, incluindo o próprio medo da responsabilidade.

23 Foi o caso do Departamento de Bem-Estar Público de Massachusetts no meio da década de 80. O Departamento tinha 10 metas, e as respectivas unidades de cada divisão tinham suas próprias metas (Behn, 1991a: cap. 4).

24 Essa sugestão não resolve o problema da rede; tampouco elimina o anonimato dos vários componentes da rede. Mas poderia. Caso uma rede aceitasse a responsabilidade por um dado programa ou política, ela poderia também ser solicitada a criar uma meta específica a ser alcançada até o final do ano fiscal. Nesse momento, ela poderia solicitar que cada componente da rede criasse sua própria meta para o ano fiscal. A seguir, caso a rede falhasse na consecução da meta, essa rede de metas destacaria a responsabilidade — tanto do componente individual da rede que teria falhado na consecução de suas metas, quanto na liderança da rede que teria falhado em criar uma rede de metas cuja consecução resultaria automaticamente na realização da meta geral da rede. Mas antes de tentarmos usar metas subordinadas para destacar a responsabilidade e aumentar a *accountability* dentro das redes, deveríamos verificar se podemos fazê-las funcionar dentro de organizações mais hierarquizadas. Para uma discussão sobre *accountability* em redes (ou, como são chamadas, *collaboratives*), ver Bardach e Lesser (1996).

Referências bibliográficas

ALTSHULER, Alan A.. (1997) "Bureaucratic Innovation, Democratic *Accountability*, and Political Incentives", *In* Alan A. Altshuler e Robert D. Behn (eds.), *Innovation in American Government*. Washington, D.C.: The Brookings Institution, p. 38-67.

BARDACH, Eugene e LESSER Cara. (1996), "*Accountability* in Human Services Collaboratives? For What? and To Whom?". *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 6, n. 2, abril, p. 197-224.

BEHN, Robert D.. (1991a), *Leadership Counts: Lessons for Public Managers*. Cambridge, Mass.: Ed. Harvard University.

_____ . (1991b), "Innovation and Public Values: Mistakes, Flexibility, Purpose, Equity, Cost Control and Trust." *Paper* apresentado na conferência "Questões Fundamentais da Inovação", Duke University, 4 de maio.

_____ . (1995), "The Big Questions of Public Management". *Public Administration Review*, v. 55, n. 4 , Julho/Agosto p. 313-24.

_____ . (1996), "Public Management: Should It Strive to be Art, Science, or Engineering?". *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 6, n 1, janeiro p. 91-123.

_____ . (1997), "Linking Measurement and Motivation: A Challenge for Education". *Advances in Educational Administration*, v. 5, p. 15-58.

BENDIX, Reinhard. (1960), *Max Weber: An Intellectual Portrait*. Berkeley: Editora University of California Ed.

BORINS, Sanford. (1995a), "The new public management is here to stay". *Canadian Public Administration*, v. 38, n 1,Spring, p. 122-132.

_____ . (1995b), "A last word". *Canadian Public Administration*, v. 38, n 1, Spring, p. 137-138.

DUNCAN, W. Jack. (1989), *Great Ideas in Management: Lessons from the Founders and Foundations of Managerial Practice*. San Francisco: Jossey-Bass Eds.

FREDERICKSON, H. George. (1992), "Painting Bull's Eyes Around Bullet Holes". *Governing*, v. 6, december, p. 61.

FRY, Brian. (1989), *Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo*. Chatham, N.J.: Chatham House Eds.

GERTH, Hans H.. e Wright Mills, C. (eds.). (1946), *From Max Weber: Essays in Sociology.* New York: Oxford University Ed..

GOODNOW, Frank J.. (1990), "Politics and Administration", *Politics and Administration: A study in Government*. New York: Russell & Russell, p. 17-26. Reimpresso *em Classics of Public Administration*, Jay M. Shafritz e Albert C. Hyde (eds.), 3ª. edição Pacific Grove, Calif.: Brooks / Cole Co, Eds., p. 25-8.

GORE, Albert. (1993), *From red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less* (Report of the National Performance Review). Washington, D.C.: Gabinete de Imprensa do Governo Americano.

MOE, Ronald C.. (1994), "The 'Reinventing Government' Exercise: Misinterpreting the Problem, Misjudging the Consequences". *Public Administration Review*, v. 54, n. 2 mar/apr, p. 111-122.

MOE, Ronald C. e GILMOUR Robert S.. (1995), "Rediscovering Principles of Public Administration: The Neglected Foundation of Public Law". *Public Administration Review*, v. 54, n 2 mar/apr, p. 135-146.

MOORE, Mark H.. (1993), *Accounting for Change*: *Reconciling the Demands for Accountability and Innovation in the Public Sector.* Washington, D.C.: Council for Excellence in Government.

PUBLIC MANAGEMENT SERVICE. (1995), *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*. Paris: Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico.

_____ . (1996), *Responsive Government: Service Quality Initiatives.* Paris: Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico.

SAVOIE, Donald J.. (1995a), "What is wrong with the new public management?". *Canadian Public Administration*, v. 38, n 1 Spring, p. 112-121.

_____ . (1995b), "Just another voice from the pulpit". *Canadian Public Administration,* v. 38, n 1, Spring, p. 133-136.

TAYLOR, Frederick Winslow. (1991), *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers. Reimpresso em 1997. W.W. Norton & Company.

THOMPSON, Fred. (1997), "The New Public Management: Book Review Essay". *Journal of Policy Analysis and Management,* v. 16, n. 1, Winter, p. 165-176.

THORSEN, Niels Aage. (1988), *The Political Thought of Woodrow Wilson*: 1875-1910. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

UNITED STATES SENATE, Committee on Governamental Affairs. (1993), *Government Performance and Results Act*, Report 103-58, June 16. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.

WEBER, Max. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization* (A. M. Henderson traduzido por Talcott Parsons). Glencoe, III.: The Free Press.

WILSON, Woodrow. (1887). "The Study of Administration". *Political Science Quarterly, 2.* Reimpresso *em Classics of Public Administration,* 3 ed., Jay M. Shafritz and Albert C. Hyde (eds.). Pacific Grove, Calif.: Brooks/Cole Publishing Co., p. 11-24.

WREGE, Charles D., GREENWOOD, Ronald G. (1991*), Frederick W. Taylor , The Father of Scientific Management: Myth and Reality*. Homewood, III.: Business One Irwin.

ZEGANS, Marc D.. (1997), "The Dilemma of the Modern Public Manager: Satisfying the Virtues of Scientific and Innovative Management", *in* Alan A Alshuler and Robert D. Behn (eds.) *Innovation in American Government,* Washington, D.C.: The Brookings Institution, p. 104-118.

Resumo
Resumen
Abstract

RSP

Revista do Serviço Público

Ano 49
Número 4
Out-Dez 1998

O novo paradigma da gestão pública e a busca da *accountability* democrática

Robert Behn

O artigo aborda as questões ligadas ao tema da *accountability* dentro do paradigma da nova gestão pública: é possível permitir que servidores públicos, investidos de poder e prontos para responder aos problemas, tomem decisões e sejam inovadores, e ainda assim tenham *accountability* democrática? Essa importante questão[1] tem assombrado aqueles que defendem uma 'nova gestão pública'. Os proponentes do paradigma da nova gestão pública enfatizam a capacidade de sua estratégia de produzir resultados. No entanto, eles ignoram a problemática questão da *accountability* política. Eles deverão desenvolver um processo que não só permita aos gestores públicos alcançar melhores resultados, mas também garantir a *accountability* perante um eleitorado democrático.

El Nuevo paradigma de la Gestión Pública y la búsqueda de la accoutability democrática

Robert Behn

El artículo aborda las cuestiones relativas al tema de la accoutability democrática dentro del paradigma de la nueva gestión pública. Se pregunta: ¿es posible permitir que empleados públicos, investidos de poder y listos para responder a los problemas, tomen decisiones y sean innovadores, y que todavía tengan accoutability democrática? Ese importante cuestionamiento ha asombrado a aquellos que defienden una nueva gestión pública. Los que proponen el paradigma de la nueva gestión pública dan énfasis a la capacidad de su estrategia en producir resultados. No obstante, ignoran la problemática cuestión de la accoutability política. Ellos deberán desarrollar un proceso, el cual no solamente, les permita a los gestores públicos alcanzar mejores resultados, sino que también, garantizar la accoutability ante un electorado democrático.

The New Public-Management Paradigm And The Search For Democratic Accountability

Robert D. Behn

Can we permit empowered, responsive civil servants to make decisions and be innovative and still have democratic accountability? This important question haunts those who would advocate a "new public management." The proponents of a new public-management paradigm emphasize performance the ability of their strategy to produce results. But they cannot ignore the troubling question of political accountability. They must develop a process that not only permits public managers to produce better results but also provides accountability to a democratic electorate.

Professor e Diretor do *Governors Center* e professor do *Terry Santerd Institute of Public Policy*, ambos da Universidade de Duke, Carolina do Norte, EUA

Contato com o autor: gov-ctr@pps.duke.ed

Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil[1]

Luiz Carlos Bresser Pereira

RSP

Revista do Serviço Público

Ano 49
Número 1
Jan-Mar 1998

1. A reforma da Administração Pública

Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado e professor da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo

A reforma do Estado, que se tornou tema central nos anos 90 em todo o mundo, é uma resposta ao processo de globalização em curso, que reduziu a autonomia dos estados de formular e implementar políticas, e principalmente à crise do Estado, que começa a se delinear em quase todo o mundo nos anos 70, mas que só assume plena definição nos anos 80. No Brasil, a reforma do Estado começou nesse momento, em meio a uma grande crise econômica, que chega ao auge em 1990 com um episódio hiperinflacionário. A partir de então a reforma do Estado se torna imperiosa. Problemas considerados cruciais como o ajuste fiscal, a privatização e a abertura comercial, cujo ataque vinha sendo ensaiado nos anos anteriores, são, então, atacados de frente. A reforma administrativa, entretanto, só se tornou um tema central no Brasil em 1995, após a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso. Nesse ano ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma tornara-se condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro, e, de outro, da existência no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

A crise do Estado impôs a necessidade de reconstruí-lo; a globalização tornou imperativo redefinir suas funções. Antes da integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais proteger as respectivas economias da competição internacional. Depois da globalização, as possibilidades do Estado de continuar a exercer esse papel diminuíram muito. Seu novo

papel é o de facilitar, para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva. A regulação e a intervenção continuam necessárias na educação, na saúde, na cultura, no desenvolvimento tecnológico, nos investimentos em infra-estrutura — uma intervenção que não apenas compense os desequilíbrios distributivos provocados pelo mercado globalizado, mas principalmente que capacite os agentes econômicos a competirem em nível mundial.[2] No plano econômico a diferença entre uma proposta de reforma neoliberal e uma social-democrática ou social-liberal está no fato de que o objetivo da primeira é retirar o Estado da economia, enquanto que o da segunda é aumentar a governança do Estado, é dar ao Estado meios financeiros e administrativos para que ele possa intervir efetivamente sempre que o mercado não tiver condições de estimular a capacidade competitiva das empresas nacionais e de coordenar adequadamente a economia.

Embora o Estado seja, antes de mais nada, o reflexo da sociedade, vamos aqui pensá-lo como sujeito, não como objeto — como organismo cuja governança precisa ser ampliada para que possa agir mais efetiva e eficientemente em benefício da sociedade. Os problemas de governabilidade não decorrem de "excesso de democracia", do peso excessivo das demandas sociais, mas da falta de um pacto político ou de uma coalizão de classes que ocupe o centro do espectro político.[3] Nosso pressuposto é de que o problema político da governabilidade foi provisoriamente equacionado com o retorno da democracia e a formação do "pacto democrático-reformista de 1994" possibilitada pelo êxito do Plano Real e pela eleição de Fernando Henrique Cardoso.[4] Este pacto não resolveu definitivamente os problemas de governabilidade existentes no país, já que estes são por definição crônicos, mas deu ao governo condições políticas para ocupar o centro político e ideológico e, a partir de um amplo apoio popular, propor e implementar a reforma do Estado.

Por outro lado, no plano social, a diferença entre a proposta neoliberal e o novo Estado social-liberal que está surgindo está no fato de que os verdadeiros neoliberais querem a retirada do Estado também da área social. Criticam fortemente a intervenção do Estado social, que no Primeiro Mundo se manifestou como *welfare state*, porque esta intervenção mesmo na educação e na saúde acabaria sendo objeto de *rent-seeking* por parte de grupos especiais de interesses, formados por empresários, por grupos de classe média, por funcionários, que assim privatizam a coisa pública. Adotando um individualismo radical e carente de realismo político, pretendem que a educação e a saúde, por mais importantes que possam ser, sejam problemas que as famílias e os indivíduos devam resolver e financiar. Entretanto, o resultado de tal crítica e da resposta social-democrática não é o Estado liberal (pregado pelo neo-

conservadorismo), nem o Estado social-democrata (outro nome para o *Welfare State*), mas o Estado social-liberal, que continua responsável pela proteção dos direitos sociais, mas que garante essa proteção deixando gradualmente de exercer de forma direta as funções de educação, saúde e assistência social para contratar organizações públicas não-estatais para realizá-las.[5]

2. Crise e reforma

No Brasil, a percepção da natureza da crise e, em seguida, da necessidade imperiosa de reformar o Estado ocorreu de forma acidentada e contraditória, em meio ao desenrolar da própria crise. Entre 1979 e 1994 o Brasil viveu um período de estagnação da renda *per capita* e de alta inflação sem precedentes. Em 1994, finalmente, estabilizaram-se os preços através do Plano Real, criando-se as condições para a retomada do crescimento. A causa fundamental dessa crise econômica foi a crise do Estado — uma crise que ainda não está plenamente superada, apesar de todas as reformas já realizadas. Crise que se caracteriza pela perda de capacidade do Estado de coordenar o sistema econômico de forma complementar ao mercado. Coordenação econômica que envolve alocação de recursos, acumulação de capital e distribuição de renda. Em economias capitalistas esse papel é desempenhado pelo mercado e pelo Estado. Quando o Estado (ou o mercado) entra em crise, essa função fica seriamente prejudicada.

A crise do Estado, que se manifestou claramente nos anos 80, também pode ser definida: como uma crise fiscal, como uma crise do modo de intervenção do Estado, como uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado, e como uma crise política.

A crise política teve três momentos: primeiro, a crise do regime militar, entre 1977 e 1985 — uma crise de legitimidade; segundo, a tentativa populista (1985-1986) de voltar aos anos 50 — uma crise de adaptação ao regime democrático; e finalmente, a crise que levou ao *impeachment* de Fernando Collor de Mello — uma crise moral. A crise fiscal ou financeira caracterizou-se pela perda do crédito público e por poupança pública negativa. A crise do modo de intervenção, acelerada pelo processo de globalização da economia mundial, caracterizou-se pelo esgotamento do modelo protecionista de substituição de importações, que foi bem-sucedido em promover a industrialização nos anos de 30 a 50, mas que deixou de sê-lo a partir dos anos 60; transpareceu na falta de competitividade de uma parte ponderável das empresas brasileiras; expressou-se no fracasso de se criar no Brasil um Estado do Bem-Estar que se

aproximasse dos moldes social-democratas europeus. Por fim, a crise da forma burocrática de administrar um Estado emergiu com toda a força depois da Constituição de 1988, antes mesmo que a própria administração pública burocrática pudesse ser plenamente instaurada no País.

A crise do modelo burocrático de administração pública, que foi introduzido no País nos anos 30, no governo Vargas, começou ainda no regime militar, devido a sua incapacidade de extirpar as práticas patrimonialistas ou clientelistas da administração. O regime militar foi capaz de criar agências burocráticas insuladas, mas elas co-existiram com o clientelismo e o corporativismo (NUNES, 1984). Ao invés de consolidar uma burocracia profissional no País, através da redefinição das carreiras e de um processo sistemático de abertura de concursos públicos para a alta administração, o regime militar preferiu o caminho mais curto do recrutamento de administradores através das empresas estatais.[6] Esta estratégia oportunista do regime militar, que resolveu adotar a saída mais fácil da contratação de altos administradores através das empresas, inviabilizou a construção no País de uma burocracia civil forte, nos moldes que a reforma de 1936 propunha. A crise agravou-se, entretanto, a partir da Constituição de 1988, quando se salta para o extremo oposto e a administração pública brasileira passa a sofrer do mal oposto: o enrijecimento burocrático extremo. As conseqüências da sobrevivência do patrimonialismo e do enrijecimento burocrático, muitas vezes perversamente misturados, serão o alto custo e a baixa qualidade da administração pública brasileira.[7]

A resposta da sociedade brasileira aos quatro aspectos da crise do Estado foi desequilibrada e ocorreu em momentos diferentes. A resposta à crise política foi a primeira: em 1985 o país completou sua transição democrática; em 1988, consolidou-a com a aprovação da nova Constituição. Já em relação aos outros três aspectos — a crise fiscal, o esgotamento do modo de intervenção e a crescente ineficiência do aparelho estatal — o novo regime instalado no País em 1985 pouco ajudou.[8] Pelo contrário, em um primeiro momento agravaram-se os problemas, constituindo-se em um caso clássico de resposta voltada para trás. Em relação à crise fiscal e ao modo de intervenção do Estado, as forças políticas vitoriosas tinham como parâmetro o desenvolvimentismo populista dos anos 50; em relação à administração pública, a visão burocrática dos anos 30.

3. Da administração burocrática à gerencial

A administração burocrática clássica, baseada nos princípios da administração do Exército prussiano, foi implantada nos principais países europeus no final do século passado; nos Estados Unidos, no começo

deste século; no Brasil, em 1936. Este modelo tem como fundamentos um corpo profissional de funcionários, promoções baseadas em mérito e tempo de serviço e uma definição legal rígida de objetivos e meios para alcançá-los. No Brasil, embora tenham sido valorizados instrumentos importantes à época, tais como o instituto do concurso público e do treinamento sistemático, não se chegou a adotar consistentemente uma política de recursos humanos que respondesse às necessidades do Estado. Ainda que em processo de transformação, o patrimonialismo (contra o qual a administração pública burocrática se instalara) mantinha sua própria força no quadro político brasileiro. A expressão local do patrimonialismo — o coronelismo — dava lugar ao clientelismo e ao fisiologismo, e continuava a permear a administração do Estado brasileiro.

A administração pública burocrática foi adotada para substituir a administração patrimonialista, que definiu as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos. O nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma. Com a emergência do capitalismo e da democracia, tornou-se assim necessário desenvolver um tipo de administração que partisse não apenas da clara distinção entre o público e o privado, mas também da separação entre o político e o administrador público. Começa a tomar forma assim a administração burocrática moderna, racional-legal (nos termos de Weber); surge a organização burocrática, baseada na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na estrutura piramidal do poder, nas rotinas rígidas, no controle passo a passo dos processos administrativos, em uma burocracia estatal formada por administradores profissionais especialmente recrutados e treinados, que respondem de forma neutra aos políticos. Max Weber (1922) definiu e descreveu de forma genial esse tipo de administração no início deste século.

Como a administração pública burocrática vinha combater o patrimonialismo e foi implantada no século XIX, no momento em que a democracia dava seus primeiros passos, era natural que desconfiasse de tudo e de todos — dos políticos, dos funcionários, dos cidadãos. Deveriam existir controles rigorosos e procedimentais. Eram preferíveis leis, regulações e rotinas severas em lugar de tomadas de decisão sempre que possível. Já a administração pública gerencial, sem ser ingênua, parte do pressuposto de que já chegamos num nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, em que o burocratismo está excluído, porque é ineficiente, e em que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na ampla delegação de autoridade e na cobrança *a posteriori* de resultados.

Aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública ou administração pública gerencial em vários países, principalmente na Inglaterra, Nova Zelândia e Austrália:

1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais;

2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos;

3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal;

4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as idéias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar;

5) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total;

6) definição dos objetivos a serem atingidos pelas unidades descentralizadas na forma de indicadores de desempenho, sempre que possível quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência;

7) controle por resultados, *a posteriori*, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e

8) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida.

Mais amplamente, a administração pública gerencial está baseada em uma concepção de Estado e de sociedade democrática e plural, enquanto que a administração pública burocrática tem um vezo centralizador e autoritário. Afinal o liberalismo do século XIX, no qual se moldou a forma burocrática de administração pública, era um regime político de transição do autoritarismo para a democracia. Enquanto a administração pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir, a administração pública gerencial pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas, que afinal se expressam na administração pública. Nestes termos, o problema não é o de alcançar a racionalidade perfeita, mas de definir instituições e práticas administrativas suficientemente abertas e transparentes de forma a garantir que o interesse coletivo na produção de bens públicos ou "*quasi-publicos*" pelo Estado seja razoavelmente atendido.

4. As duas reformas administrativas

No Brasil, a idéia de uma administração pública gerencial é antiga. Os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no país através da criação, em 1936, do DASP — Departamento Administrativo do Serviço Público.[9] A criação do DASP representou a primeira reforma administrativa do país.[10] Entretanto, já em 1938, temos um primeiro

sinal de administração pública gerencial, com a criação da primeira autarquia. Surgia, então, a idéia de que os serviços públicos que tinham funções executivas e não formuladoras de políticas — "administração indireta" — deveriam ser descentralizados e não obedecer a todos os requisitos burocráticos da "administração direta" ou central.

A primeira tentativa de reforma gerencial da administração pública brasileira, entretanto, irá acontecer no final dos anos 60, através do Decreto-Lei 200, de 1967, sob o comando de Amaral Peixoto e a inspiração de Hélio Beltrão, que iria ser o pioneiro das novas idéias no Brasil.[11] A reforma iniciada pelo Decreto-Lei 200 foi uma tentativa de superação da rigidez burocrática, podendo ser considerada como um primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada.[12] O decreto-lei promoveu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, consagrando e racionalizando uma situação que já se delineava na prática. Instituíram-se, como princípios de racionalidade administrativa, o planejamento e o orçamento, a descentralização e o controle dos resultados. Nas unidades descentralizadas foram utilizados empregados celetistas, submetidos ao regime privado de contratação de trabalho. O momento era de grande expansão das empresas estatais e das fundações. Através da flexibilização de sua administração, buscava-se uma maior eficiência nos serviços e nas atividades econômicas do Estado, e se fortalecia a aliança política entre os altos escalões da tecnoburocracia estatal, civil e militar e a classe empresarial.[13]

O Decreto-Lei 200 teve, entretanto, duas conseqüências inesperadas e indesejáveis. De um lado, ao permitir a contratação de empregados sem concurso público, facilitou a sobrevivência de práticas patrimonialistas e fisiológicas. De outro lado, ao não se preocupar com mudanças no âmbito da administração direta ou central, que foi vista pejorativamente como "burocrática" ou rígida, deixou de realizar concursos e de desenvolver carreiras de altos administradores. O núcleo estratégico do Estado foi, assim, enfraquecido indevidamente através de uma estratégia oportunista do regime militar, que, ao invés de se preocupar com a formação de administradores públicos de alto nível, selecionados através de concursos públicos, preferiu contratar os escalões superiores da administração através das empresas estatais.[14]

Desta maneira, a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei 200 ficou pela metade e fracassou. A crise política do regime militar, que se inicia já em meados dos anos 70, agrava ainda mais a situação da

administração pública, na medida em que a burocracia estatal foi identificada com o sistema autoritário em pleno processo de degeneração.

5. A volta aos anos 50 e aos anos 30

A transição democrática ocorrida com a eleição de Tancredo Neves e a posse de José Sarney, em março de 1985, não irá, entretanto, apresentar boas perspectivas de reforma do aparelho do Estado. Pelo contrário, significará no plano administrativo uma volta aos ideais burocráticos dos anos 30, e no plano político, uma tentativa de volta ao populismo dos anos 50. Os dois partidos que comandam a transição eram partidos democráticos, mas populistas. Não tinham, como a sociedade brasileira também não tinha, a noção da gravidade da crise que o país estava atravessando. Havia, ainda, uma espécie de euforia democrático-populista, uma idéia de que seria possível voltar aos anos dourados da democracia e do desenvolvimento brasileiro, que foram os anos 50.

O capítulo da administração pública da Constituição de 1988 será o resultado de todas essas forças contraditórias. De um lado ela é uma reação ao populismo e ao fisiologismo que recrudesceram com o advento da democracia.[15] Por isso a Constituição irá sacramentar os princípios de uma administração pública arcaica, burocrática ao extremo. Uma administração pública altamente centralizada, hierárquica e rígida, em que toda a prioridade será dada à administração direta ao invés da indireta. A Constituição de 1988 ignorou completamente as novas orientações da administração pública. Os constituintes e, mais amplamente, a sociedade brasileira revelaram nesse momento uma incrível falta de capacidade de ver o novo. Perceberam apenas que a administração burocrática clássica, que começara a ser implantada no país nos anos 30, não havia sido plenamente instaurada. Viram que o Estado havia adotado estratégias descentralizadoras — as autarquias e as fundações públicas — que não se enquadravam no modelo burocrático-profissional clássico. Notaram que essa descentralização havia aberto um certo espaço para o clientelismo, principalmente no nível dos estados e municípios — clientelismo esse que se acentuara após a redemocratização. Não perceberam que as formas mais descentralizadas e flexíveis de administração, que o Decreto-Lei 200 havia consagrado, eram uma resposta à necessidade de o Estado administrar com eficiência as empresas e os serviços sociais. E decidiram, primeiro, completar a revolução burocrática, para depois pensar nos princípios da moderna administração pública.

A partir dessa perspectiva, decidiram:

1) através da instauração de um "regime jurídico único" para todos os servidores públicos civis da administração pública direta e das autarquias e fundações tratar de forma igual faxineiros e juízes, professores e dele-

gados de polícia, agentes de portaria e altos administradores públicos que exercem o poder de Estado;

2) através de uma estabilidade rígida, inviabilizar a cobrança de trabalho dos funcionários relapsos ou excedentes, ignorando que este instituto foi criado para defender o Estado, não os seus funcionários;

3) através de um sistema de concursos públicos ainda mais rígido, inviabilizar para que uma parte das novas vagas fossem abertas para funcionários já existentes;

4) através da extensão a toda a administração pública das novas regras, eliminar toda a autonomia das autarquias e fundações públicas;

5) através de uma série de dispositivos, criar um sistema de rigoroso privilégio para a aposentadoria dos servidores públicos e para seus pensionistas.

Desta forma, e contraditoriamente com seu espírito burocrático racional-legal, a Constituição de 1988 permitiu que uma série de privilégios fossem consolidados ou criados. Privilégios que foram ao mesmo tempo um tributo pago ao patrimonialismo ainda presente na sociedade brasileira, e uma conseqüência do corporativismo que recrudesceu com a abertura democrática, levando todos os atores sociais a defenderem seus interesses particulares como se fossem interesses gerais. O mais grave dos privilégios foi o estabelecimento de um sistema de aposentadoria com remuneração integral, sem nenhuma relação com o tempo de serviço prestado diretamente ao Estado. Este fato, mais a instituição de aposentadorias especiais, que permitiram aos servidores aposentarem-se muito cedo, em torno dos 50 anos, e, no caso dos professores universitários, de acumular aposentadorias, elevou violentamente o custo do sistema previdenciário estatal, representando um pesado ônus fiscal para a sociedade.[16] Um segundo privilégio foi ter permitido que, de um golpe, mais de 400 mil funcionários celetistas das fundações e autarquias se transformassem em funcionários estatutários, detentores de estabilidade e aposentadoria integral.[17]

O retrocesso burocrático ocorrido em 1988 não pode ser atribuído a um suposto fracasso da descentralização e da flexibilização da administração pública que o Decreto-Lei 200 teria promovido. Embora alguns abusos tenham sido cometidos em seu nome, seja em termos de excessiva autonomia para as empresas estatais, seja em termos do uso patrimonialista das autarquias e fundações (onde não havia a exigência de processo seletivo público para a admissão de pessoal), não é correto afirmar que tais distorções possam ser imputadas como causas do fenômeno. Na verdade, o retrocesso foi o resultado, em primeiro lugar, de uma visão equivocada das forças democráticas que derrubaram o regime militar sobre a natureza da administração pública então vigente. À medida que, no Brasil, a transição democrática ocorreu em meio à crise do Estado, esta última foi equivo-

cadamente identificada pelas forças democráticas como resultado, entre outros, do processo de descentralização que o regime militar procurara implantar. Em segundo lugar, foi a conseqüência da aliança política que essas forças foram levadas a celebrar no processo de transição democrática com grupos corporativos e clientelistas, enquanto o populismo econômico se tornava dominante. Em terceiro lugar, resultou do ressentimento da velha burocracia contra a forma pela qual a administração central fora tratada no regime militar: estava na hora de restabelecer a força do centro e a pureza do sistema burocrático. Essa visão burocrática concentrou-se na antiga SAF, que se tornou o centro da reação burocrática no País, não apenas contra uma administração pública moderna, mas a favor dos interesses corporativistas do funcionalismo.[18] Finalmente, um quarto fator relaciona-se com a campanha pela desestatização que acompanhou toda a transição democrática. As estatais foram vistas como demasiadamente poderosas, o que levaram os constituintes a aumentar os controles burocráticos sobre as empresas estatais, que haviam ganhado grande autonomia graças ao Decreto-Lei 200.

Em síntese, o retrocesso burocrático da Constituição de 1988 foi uma reação ao clientelismo que dominou o país naqueles anos, mas também foi uma afirmação de privilégios corporativistas e patrimonialistas incompatíveis com o *ethos* burocrático. Foi, além disso, uma conseqüência de uma atitude defensiva da alta burocracia, que, sentindo-se acuada, injustamente acusada, defendeu-se de forma irracional.

Estas circunstâncias contribuíram para o desprestígio da administração pública brasileira, não obstante o fato de que os administradores públicos brasileiros são majoritariamente competentes, honestos e dotados de espírito público. Estas qualidades, que eles demonstraram desde os anos 30, quando a administração pública profissional foi implantada no Brasil, foram um fator decisivo para o papel estratégico que o Estado jogou no desenvolvimento econômico brasileiro. A implantação da indústria de base nos anos 40 e 50, o ajuste nos anos 60, o desenvolvimento da infra-estrutura e a instalação da indústria de bens de capital, nos anos 70, de novo o ajuste e a reforma financeira nos anos 80, e a liberalização comercial nos anos 90, não teriam sido possíveis se não fosse a competência e o espírito público da burocracia brasileira.[19]

6. Os salários e a folha

A inexistência de uma política remuneratória para os servidores públicos federais durante o período autoritário não foi corrigida no retorno à democracia. As distorções salariais, que já eram grandes, apenas se aprofundaram, enquanto o total de gastos, que aumentou durante o

governo Sarney, foi violentamente reduzido pelo governo Collor, através de uma grande redução dos salários médios reais. No governo Itamar o nível de salários foi recuperado, ao mesmo tempo que o total de gastos com pessoal cresceu de forma explosiva. Conforme demonstra a Tabela 1, os salários, que haviam sido reduzidos para a metade entre 1989 e 1992, em 1995 voltaram para um nível superior ao pico anterior (1990). A partir do final de 1992 o governo procurou, através de um programa de "isonomia salarial", corrigir as profundas distorções na remuneração dos servidores que se acumularam a partir da segunda metade dos anos 80. Algumas correções foram realizadas, mas o principal resultado, entretanto, foi um forte aumento nos gastos com pessoal, que alcançaram um pico histórico em 1995, sem que as distorções fossem eliminadas.

Tabela 1: Remuneração média real dos servidores do Executivo (1989 =100)

	Índice PCC - nível superior	Índice ponderado*
1989	100	100.0
1990	106	110
1991	70	73
1992	62	65
1993	82	82
1994	99	100
1995	117	128
1996	101	111
1997**	99	109

* Observação: O Índice Ponderado foi construído a partir do índice das principais carreiras ponderado pelo número de ocupantes de cada carreira. Foi destacado o índice do Nível Superior do PCC — Plano de Classificação de Cargos, porque essa é a carreira mais representativa do serviço público brasileiro.

** Estimativa baseada nos dados até mar/1997.

Fonte: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

O aumento das remunerações ocorrido no governo Itamar, somado a alguns aumentos adicionais realizados nos três primeiros meses do governo Fernando Henrique, provocou um violento aumento dos salários médios reais e uma explosão correspondente dos gastos totais com pessoal no governo federal. A Tabela 2 apresenta os principais dados a respeito da despesa global. Em 1995 o gasto com pessoal alcançou, em reais deflacionados, um pico absoluto: 44,7 bilhões de reais, importando em aumento de 30% real de 1994 para 1995. Essa porcentagem foi semelhante ao aumento do salário médio real ocorrido nas remunerações médias que aumentaram 28% no mesmo período. Em termos de participação da folha no PIB, porém, o pico continuou a ser em 1990, em conseqüência do aumento

dos salários que o governo, que então se encerrava, concedeu aos servidores federais. Só em 1996 os salários e a folha de pagamento do governo ficaram sob controle, como pode ser observado nas tabelas 1 e 2.

Tabela 2: Gastos com pessoal federal (civil e militar)*

	em R$ bilhões	Índice (1987=100)	% do PIB**
1987	18,9	100,0	3,18
1988	23,2	122,7	3,91
1989	28,7	151,6	4,68
1990	33,1	115,3	5,63
1991	27,1	143,3	4,6
1992	22,1	116,7	3,78
1993	29,8	157,7	4,9
1994	34,4	181,9	5,35
1995	44,7	236,3	6,68
1996	43,0	227,0	6,22
1997***	42,5	224,4	

* Índice deflacionado pelo IGP-DI/FGV. Valores apurados pelo critério de competência.
** Sobre o valor estimado para 1997.
*** Valor acumulado entre março e fevereiro de 1997.

Os aumentos salariais realizados no governo Itamar não lograram reduzir as distorções salariais existentes no serviço público federal. Estas distorções podem ser avaliadas sob dois ângulos. De um lado temos os desequilíbrios em relação ao mercado de trabalho privado; de outro, os desequilíbrios internos, com alguns setores ganhando muito bem e outros muito mal.

Existe no país uma crença generalizada de que a remuneração dos servidores públicos é baixa. A verdade não é essa. Elas são baixas para alguns setores, altas para outros. A Tabela 3 baseia-se em uma comparação entre os salários do setor público e do setor privado, na qual foram confrontadas as remunerações de cargos com atribuições semelhantes nos dois mercados. Os resultados mostram que, enquanto os executivos e profissionais de nível superior recebem salários mais elevados no setor privado, os funcionários menos qualificados do setor público (como os que trabalham em atividades auxiliares da administração, digitação, estoques, manutenção, instalação, vigilância, portaria, limpeza e copa, entre outros) têm remuneração substancialmente maior do que no setor privado. Dessa forma o setor público corrige o forte desnivelamento existente entre os altos ordenados e os baixos salários

do setor privado, um desnivelamento que explica boa parte da alta concentração de renda existente no país, mas, em contrapartida, o faz criando uma outra distorção: a incomunicabilidade entre os mercados público e privado de trabalho.

Tabela 3: Salários médios: setor público e privado (reais de maio de 1995)

	Salário médio: setor privado	Salário médio: setor público	Diferença público/privado
Cargos executivos	7.080	5.736	-19%
Cargos de nível superior	1.899	1.814	-5%
Cargos de nível técnico/médio	926	899	-3%
Cargos operacionais	437	635	45%

Fonte: MARE (1995): SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Pessoal).

Por outro lado, internamente ao serviço público federal, encontramos também enormes disparidades entre as remunerações dentro do Estado: funcionários com qualificações muito semelhantes, que realizam tarefas parecidas, não obstante recebem remunerações muito diferentes. Estas distorções internas tiveram origem no regime militar, quando o serviço público foi relegado a segundo plano e a burocracia do Estado passou a ser recrutada através das empresas estatais. A conseqüência foi uma forte redução dos salários dos servidores estatutários, que até hoje se reflete na baixa remuneração dos participantes no Plano de Classificação de Cargos, que então pretendia ser o sistema universal de carreira e remuneração dos servidores federais.

Para fugir dessa situação (ou o PCC), dois tipos de estratégias foram adotados: o Poder Judiciário, o Ministério Público e o Poder Legislativo, tornados fortemente autônomos do ponto de vista administrativo a partir de 1988, trataram de aumentar por conta própria, independentemente do Poder Executivo, sua remuneração. Por outro lado, no Poder Executivo, as categorias tradicionalmente mais poderosas — os procuradores, os delegados de polícia, os diplomatas, os auditoresfiscais — e as novas carreiras de administradores/economistas, criadas depois da abertura democrática — os analistas do Tesouro e do orçamento e os gestores governamentais — passaram a receber "gratificações de produtividade", que, na verdade, não era outra coisa senão uma estratégia de aumento de salário. Dado seu caráter *ad hoc*, estas duas estratégias, perfeitamente compreensíveis e até certo ponto necessárias, tiveram como resultado o aprofundamento das distorções no sistema remuneratório dos servidores.

Finalmente, temos uma terceira origem das distorções do sistema remuneratório federal: as falhas da lei. Estas falhas expressam-se principalmente através de dois mecanismos: a possibilidade de "incorporações de vantagens temporárias", como "quintos", e a possibilidade de acumulação de cargos e seus respectivos proventos por servidores ativos e inativos. Estas incorporações de vantagens temporárias e as acumulações de cargos, habilmente manipuladas, permitiram que um número crescente de servidores passasse a ganhar altos salários, surgindo então a expressão "marajás" para identificar esses funcionários. A Constituição de 1988 procurou enfrentar o problema através de um "teto de salários", correspondente à maior remuneração em cada um dos poderes (ministros de Estado, deputados federais e senadores, e ministros do Supremo Tribunal Federal), mas a interpretação do Supremo Tribunal Federal, excluindo as vantagens pessoais do teto, tornou esse teto inefetivo. Em 1996, a expectativa dos governadores era a de que a emenda da administração pública lograsse definir com clareza o teto, terminando de vez com os "marajás".

Como já vimos na Tabela 2, os aumentos de salários concedidos durante o governo Itamar provocaram um enorme aumento na folha de pagamento do governo federal. A folha quase dobrou o seu valor em termos reais: de 22,1 bilhões de reais em 1992, subiu para 44,7 bilhões em 1995. Somente a partir de 1996, a folha de pagamento passou a estar sob controle, sendo reduzida para 43 bilhões de reais.

Esse crescimento da folha não se deveu ao aumento do número de funcionários. Dada a necessidade de ajuste fiscal, que ficou patente a partir de 1987, e dado o custo elevado que passou a representar a contratação de novos servidores públicos, os concursos públicos foram quase totalmente suspensos a partir de 1988, de forma que o número total de funcionários diminuiu. Na verdade, conforme pode ser observado pela Tabela 4, o número de funcionários ativos, que chegou a alcançar 713 mil em 1989, baixou para 567 mil em 1995, e 535 mil em 1997. Se considerados também os funcionários das empresas estatais, a queda foi ainda maior, dado o fato adicional das privatizações.

Tabela 4: Evolução do número de servidores da União

	Civis Estatutários*	União**
1988	705.548	1.442.657
1989	712.740	1.488.608
1990	628.305	1.338.155
1991	598.375	1.266.495
1992	620.870	1.284.474
1993	592.898	1.258.181
1994	583.020	1.197.460
1995	567.689	1.222.236
1996	563.708	1.098.727
1997***	535.431	

* Civis da adm. direta (Poder Executivo), autarquias e fundações.
** Inclui, além dos civis estatutários, os funcionários das empresas estatais.
*** Posição de março.

Fonte: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1995).

A explicação para o aumento da folha tem de ser encontrada no aumento dos salários a partir de 1993, e no custo crescente dos servidores inativos. O elevado valor das aposentadorias, mais altas do que o último salário da atividade em quase 20%, quando em outros países os proventos da aposentadoria variam em torno de 70% do último salário, e o fato de os servidores poderem se aposentar muito cedo, levou a uma explosão do custo dos inativos. Os inativos e pensionistas, que já representavam 30% do custo da folha de pessoal em 1991/1993, passaram a representar 40% em 1995.

Por outro lado, é preciso considerar que o Brasil conta com provavelmente o mais generoso sistema previdenciário do mundo. Enquanto nos demais países a aposentadoria ocorre aos 60 ou, mais freqüentemente aos 65 anos, aqui ela ocorre, em média, aos 53, subindo para 56 anos quando não se consideram as aposentadorias proporcionais. Nos demais países, a porcentagem com que o funcionário se aposenta em relação a seu último salário varia de 50 a 75%, ao passo que no Brasil era até recentemente de 120%. Os trabalhadores rurais, que são os mais pobres, aposentam-se em média aos 63 anos com um salário mínimo. Os trabalhadores urbanos aposentam-se um pouco mais cedo, e com uma aposentadoria maior, mas muito distante das aposentadorias do setor público.

A Tabela 5 dá uma idéia do privilégio representado pelo atual sistema de aposentadorias do setor público, quando comparado com o do setor privado. O valor das aposentadorias dos funcionários do Legislativo é 21,7 vezes maior do que a aposentadoria dos beneficiários do

INSS. No caso do Judiciário, 20,4 vezes, e do Executivo, 8,25 vezes. Como o número de funcionários dos dois primeiros poderes é pequeno, a média geral deve estar ainda na casa das 8 vezes. É certo que desde 1993 os servidores vêm contribuindo para seu sistema de previdência. Em média, contribuem com 11% do seu salário, sem limite de remuneração, enquanto que no caso do INSS a contribuição e o benefício estão limitados a 10 salários mínimos. Por isso, os servidores contribuem, em média, com mais do que os trabalhadores do setor privado. Os cálculos realizados, entretanto, mostram que sua contribuição média é apenas 3,4 vezes maior do que a contribuição média para o INSS, enquanto que o benefício é 8 vezes maior.

Tabela 5: Aposentadorias médias da União/INSS

Em salários mínimos		**Vezes**
INSS	1,7	1,0
Executivo	14,0	8,25
Legislativo	36,8	21,7
Judiciário	34,7	20,4

Fonte: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado e Ministério da Previdência Social.

7. Objetivos

A partir de 1995, com o governo Fernando Henrique, surge uma nova oportunidade para a reforma do Estado em geral, e, em particular, do aparelho do Estado e do seu pessoal. Esta reforma terá como objetivos: a curto prazo, facilitar o ajuste fiscal, particularmente nos estados e municípios, onde existe um claro problema de excesso de quadros; a médio prazo, tornar mais eficiente e moderna a administração pública, voltando-a para o atendimento aos cidadãos.

O ajuste fiscal será realizado principalmente através de: a) exoneração de funcionários por excesso de quadros; b) definição clara de teto remuneratório para os servidores; e c) através da modificação do sistema de aposentadorias, aumentando-se o tempo de serviço exigido, a idade mínima para aposentadoria, exigindo-se tempo mínimo de exercício no serviço público e tornando o valor da aposentadoria proporcional à contribuição. As três medidas exigirão mudança constitucional. Uma alternativa às dispensas por excesso de quadros, que provavelmente será muito usada, será o desenvolvimento de sistemas de exoneração ou desligamento voluntário. Nestes sistemas os administradores escolhem a população de

funcionários passíveis de exoneração e propõem que uma parte deles se exonere voluntariamente em troca de indenização e treinamento para a vida privada. Diante da possibilidade iminente de dispensa e das vantagens oferecidas para o desligamento voluntário, um número substancial de servidores se apresentará.[20]

Já a modernização ou o aumento da eficiência da administração pública será o resultado a médio prazo de um complexo projeto de reforma, através do qual se buscará a um só tempo fortalecer a administração pública direta ou o "núcleo estratégico do Estado", e descentralizar a administração pública através da implantação de "agências executivas" e de "organizações sociais" controladas por contratos de gestão. Nestes termos, a reforma proposta não pode ser classificada como centralizadora, como foi a de 1936, ou descentralizadora, como pretendeu ser a de 1967. Nem, novamente, centralizadora, como foi a contra-reforma embutida na Constituição de 1988. Em outras palavras, a proposta não é a de continuar no processo cíclico que caracterizou a administração pública brasileira, alternando períodos de centralização e de descentralização, mas a de, ao mesmo tempo, fortalecer a competência administrativa do centro e a autonomia das agências executivas e das organizações sociais. O elo de ligação entre os dois sistemas será o contrato de gestão, que o núcleo estratégico deverá aprender a definir e controlar, e as agências e organizações sociais, a executar.[21]

8. Setores do Estado

A proposta de reforma do aparelho do Estado parte da existência de quatro setores dentro do Estado:

1) o núcleo estratégico do Estado;

2) as atividades exclusivas de Estado;

3) os serviços não-exclusivos ou competitivos e

4) a produção de bens e serviços para o mercado.

No núcleo estratégico são definidas as leis e políticas públicas. É um setor relativamente pequeno, formado no Brasil, em nível federal, pelo Presidente da República, pelos ministros de Estado e a cúpula dos ministérios, responsáveis pela definição das políticas públicas, pelos tribunais federais encabeçados pelo Supremo Tribunal Federal e pelo Ministério Público e pelos congressistas. Em nível estadual e municipal existem correspondentes núcleos estratégicos.

As atividades exclusivas de Estado são aquelas em que o "poder de Estado", ou seja, o poder de legislar e tributar é exercido. Inclui a polícia, as Forças Armadas, os órgãos de fiscalização e de regulamentação, e os órgãos responsáveis pelas transferências de recursos para as áreas

sociais e científicas, como o Sistema Unificado de Saúde, o sistema de auxílio-desemprego, etc.

Os serviços não-exclusivos ou competitivos do Estado são aqueles que, embora não envolvendo poder de Estado, o Estado realiza e/ou subsidia porque os considera de alta relevância para os direitos humanos, ou porque envolvem economias externas, não podendo ser adequadamente recompensados no mercado através da cobrança dos serviços. Os serviços sociais e científicos, como escolas, universidades, hospitais, museus, centros de pesquisa, instituições de assistência social, etc, fariam parte desse setor.

Finalmente, a produção de bens e serviços para o mercado é realizada pelo Estado através das empresas de economia mista, que operam em setores de serviços públicos e/ou em setores considerados estratégicos.

Em cada um desses setores será necessário considerar:

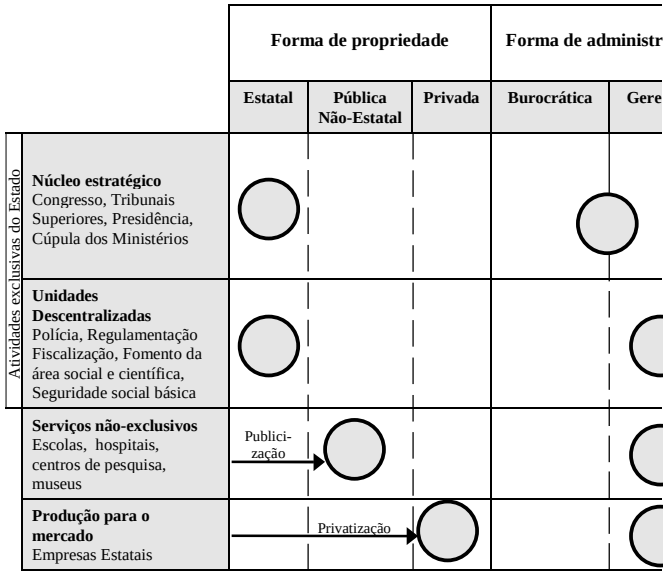
1) qual o tipo de propriedade e

2) qual o tipo de administração pública mais adequada e

3) qual o tipo de instituição seria mais apropriada.

A Figura 1 resume as relações entre essas variáveis.

Figura 1: Setores do Estado, forma de propriedade e administração e instituições



Fonte: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (1995). Plano Diretor da Reforma do Estado.

No núcleo estratégico e nas atividades exclusivas de Estado a propriedade deverá ser, por definição, estatal. O núcleo estratégico usará, além dos instrumentos tradicionais — aprovação de leis (Congresso), definição de políticas públicas (Presidência e cúpula dos ministérios) e emissão

de sentenças e acórdãos (Poder Judiciário) — de um novo instrumento, que só recentemente vem sendo utilizado pela administração pública: o contrato de gestão. Através do contrato de gestão, o núcleo estratégico definirá os objetivos das entidades executoras do Estado e os respectivos indicadores de desempenho, e garantirá a essas entidades os meios humanos, materiais e financeiros para sua consecução.

Esta reforma é mais institucional do que organizacional e de gestão. Não se limita a propor reestruturação e introdução de modernas técnicas de gestão. Novas instituições são fundamentais para a reforma do Estado. As instituições descentralizadas serão, respectivamente, as "agências executivas", no setor das atividades exclusivas de Estado, e as "organizações sociais" nas atividades sociais e científicas, que são não-exclusivas de Estado.

As atividades exclusivas de Estado deverão ser, em princípio, organizadas através do sistema de "agências executivas", que poderíamos também chamar de "agências autônomas".[22] Uma agência executiva deverá ter um dirigente nomeado pelo respectivo ministro, com o qual será negociado o contrato de gestão. Uma vez estabelecidos os objetivos e os indicadores de desempenho não apenas qualitativos mas também quantitativos, o dirigente terá ampla liberdade para gerir o orçamento global recebido; poderá administrar seus funcionários com autonomia no que diz respeito à admissão, demissão e pagamento; e poderá realizar compras apenas obedecendo aos princípios gerais de licitação.

No outro extremo, no setor de bens e serviços para o mercado, a produção deverá ser em princípio realizada pelo setor privado. Daí o programa de privatização em curso. Pressupõe-se que as empresas serão mais eficientes se controladas pelo mercado e administradas privadamente. Daí deriva o princípio da subsidiariedade: só deve ser estatal a atividade que não puder ser controlada pelo mercado. Além disso, a crise fiscal do Estado retirou-lhe capacidade de realizar poupança forçada e investir nas empresas estatais, tornando-se aconselhável privatizá-las. Esta política está de acordo com a concepção de que o Estado moderno, que prevalecerá no século XXI, não será nem o Estado liberal, que se aproxima do mínimo, do século XIX, nem o Estado executor do século XX: deverá ser um Estado regulador e transferidor de recursos, que garante o financiamento a fundo perdido das atividades que o mercado não tem condições de realizar.

9. Propriedade pública não-estatal

Finalmente devemos analisar o caso das atividades não-exclusivas de Estado nos setores sociais e científicos. Nossa proposta é que a forma de propriedade dominante deverá ser a pública não-estatal.

No capitalismo contemporâneo as formas de propriedade relevantes não são apenas duas, como geralmente se pensa, e como a divisão clássica do Direito entre Direito Público e Privado sugere — a propriedade privada e a pública —, mas são três:

1) a propriedade privada, voltada para a realização de lucro (empresas) ou de consumo privado (famílias);

2) a propriedade pública estatal; e

3) a propriedade pública não-estatal, que também pode ser chamada de não-governamental, não voltada para o lucro, ou propriedade do terceiro setor. A confusão deriva da divisão bipartite do Direito. Os tipos de propriedade e as suas correspondentes organizações são geralmente definidos de acordo com a lei que os regulam (Direito Público ou Privado), e não pelos seus objetivos. Conforme os objetivos, uma organização é privada quando orientada para o lucro, é pública quando orientada para o interesse público. Em termos legais uma organização é privada quando é propriedade privada de indivíduos, tais como são empresas e mesmo cooperativas; e é pública quando pertence à comunidade, à população. [23]

Com isto estou afirmando que o público não se confunde com o estatal. O espaço público é mais amplo do que o estatal, já que pode ser estatal ou não-estatal. No plano do dever-ser o estatal é sempre público, mas na prática não é: o Estado pré-capitalista era, em última análise, privado, já que existia para atender às necessidades do príncipe; no mundo contemporâneo o público foi conceitualmente separado do privado, mas vemos todos os dias as tentativas de apropriação privada do Estado.

É pública a propriedade que é de todos e para todos. É estatal a instituição que detém o poder de legislar e tributar, é estatal a propriedade que faz parte integrante do aparelho do Estado, sendo regida pelo Direito Administrativo.[24] É privada a propriedade que se volta para o lucro ou para o consumo dos indivíduos ou dos grupos. De acordo com essa concepção, uma fundação "de Direito Privado", embora regida pelo Direito Civil, como são, por exemplo, as universidades americanas, é uma instituição pública, à medida que está voltada para o interesse geral.[25] Em princípio todas as organizações sem fins lucrativos são ou devem ser organizações públicas não-estatais.[26] Sem dúvida poderíamos dizer que, afinal, continuamos apenas com as duas formas clássicas de propriedade: a pública e a privada, mas com duas importantes ressalvas: primeiro, a propriedade pública se subdivide em estatal e não-estatal ao invés de se confundir com a estatal; e segundo, as instituições de Direito Privado voltadas para o interesse público e não para o consumo privado não são privadas, mas públicas não-estatais. O reconhecimento de um espaço público não-estatal tornou-se particularmente importante em um momento em que a crise do Estado aprofundou a dicotomia Estado-setor privado, levando muitos a imaginar que a única alternativa à propriedade estatal é

a privada. A privatização é uma alternativa adequada quando a instituição pode gerar todas as suas receitas da venda de seus produtos e serviços, e o mercado tem condições de assumir a coordenação de suas atividades. Quando isto não acontece, está aberto o espaço para o público não-estatal. Por outro lado, no momento em que a crise do Estado exige o reexame das relações Estado-sociedade, o espaço público não-estatal pode ter um papel de intermediação ou pode facilitar o aparecimento de formas de controle social direto e de parceria, que abrem novas perspectivas para a democracia. Conforme observa Cunil Grau (1995: 31-32):

> "A introdução do 'público' como uma terceira dimensão, que supera a visão dicotômica que enfrenta de maneira absoluta o 'estatal' com o 'privado', está indiscutivelmente vinculada à necessidade de redefinir as relações entre Estado e sociedade... O público, 'no Estado' não é um dado definitivo, mas um processo de construção, que por sua vez supõe a ativação da esfera pública social em sua tarefa de influir sobre as decisões estatais".

No setor dos serviços não-exclusivos de Estado, a propriedade deverá ser em princípio pública não-estatal. Não deve ser estatal porque não envolve o uso do poder-de-Estado. E não deve ser privada porque pressupõe transferências do Estado. Deve ser pública para justificar os subsídios recebidos do Estado. O fato de ser pública não-estatal, por sua vez, implicará na necessidade da atividade ser controlada de forma mista pelo mercado, pelo Estado, e principalmente pela sociedade. O controle do Estado, entretanto, será necessariamente antecedido e complementado pelo controle social direto, derivado do poder dos conselhos de administração constituídos pela sociedade. E o controle do mercado se materializará na cobrança dos serviços. Desta forma a sociedade estará permanentemente atestando a validade dos serviços prestados, ao mesmo tempo que se estabelecerá um sistema de parceria ou de co-gestão entre o Estado e a sociedade civil.

Na União, os serviços não-exclusivos de Estado mais relevantes são as universidades, as escolas técnicas, os centros de pesquisa, os hospitais e os museus. A reforma proposta é a de transformá-los em um tipo especial de entidade não-estatal, as organizações sociais. A idéia é transformá-los, voluntariamente, em "organizações sociais", ou seja, em entidades que celebrem um contrato de gestão com o Poder Executivo e contem com autorização do parlamento para participar do orçamento público. Organização social não é, na verdade, um tipo de entidade pública não-estatal, mas uma qualidade dessas entidades, declarada pelo Estado.

O aumento da esfera pública não-estatal aqui proposto não significa em absoluto a privatização de atividades do Estado. Ao contrário,

trata-se de ampliar o caráter democrático e participativo da esfera pública, subordinada a um direito público renovado e ampliado. Conforme observa Tarso Genro (1996):

> "A reação social causada pela exclusão, pela fragmentação, a emergência de novos modos de vida comunitária (que buscam na influência sobre o Estado o resgate da cidadania e da dignidade social do grupo) fazem surgir uma nova esfera pública não-estatal... Surge, então, um novo Direito Público como resposta à impotência do Estado e dos seus mecanismos de representação política. Um Direito Público cujas regras são às vezes formalizadas, outras não, mas que ensejam um processo cogestionário, que combina democracia direta — de participação voluntária — com a representação política prevista pelas normas escritas oriundas da vontade estatal".

A transformação dos serviços não-exclusivos de Estado em propriedade pública não-estatal e sua declaração como organização social se fará através de um "programa de publicização", que não deve ser confundido com o programa de privatização, à medida que as novas entidades conservarão seu caráter público e seu financiamento pelo Estado. O processo de publicização deverá assegurar o caráter público mas de direito privado da nova entidade, assegurando-lhes, assim, uma autonomia administrativa e financeira maior. Para isto será necessário extinguir as atuais entidades e substituí-las por fundações públicas de direito privado, criadas por pessoas físicas. Desta forma se evitará que as organizações sociais sejam consideradas entidades estatais, como aconteceu com as fundações de direito privado instituídas pelo Estado, e assim submetidas a todas as restrições da administração estatal.[27] As novas entidades receberão por cessão precária os bens da entidade extinta. Os atuais servidores da entidade transformar-se-ão em uma categoria em extinção e ficarão à disposição da nova entidade. O orçamento da organização social será global; a contratação de novos empregados será pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho; as compras deverão estar subordinadas aos princípios da licitação pública, mas poderão ter regime próprio. O controle dos recursos estatais postos à disposição da organização social será feito através de contrato de gestão, além de estar submetido à supervisão do órgão de controle interno e do Tribunal de Contas.

Organizações sociais serão organizações públicas não-estatais — mais especificamente fundações de direito privado — que celebram contrato de gestão com o Poder Executivo, com aprovação do Poder Legislativo, e, assim, ganham o direito de fazer parte do orçamento público federal, estadual ou municipal. A autonomia da organização social corresponderá a uma maior responsabilidade de seus gestores. Por outro

lado, a idéia implica em um maior controle social e em uma maior parceria com a sociedade, já que o Estado deixa de diretamente dirigir a instituição.

No processo de "publicização" — transformação de entidades estatais de serviço em entidades públicas não-estatais —, o importante é evitar a privatização e a feudalização das organizações sociais, ou seja, a apropriação destas por grupos de indivíduos que as usam como se fossem privadas. Feudalização ocorre quando esse grupo, embora orientado para o interesse público, perpetua-se no controle da organização, independentemente da sua capacidade gerencial.

10. A reforma constitucional

A reforma mais importante, porque dela depende a maioria das outras, é naturalmente a constitucional. Além de seu significado administrativo, ela tem um conteúdo político evidente. À medida que suas principais propostas — a flexibilização da estabilidade, o fim do Regime Jurídico Único, o fim da isonomia como preceito constitucional, o reforço dos tetos salariais, a definição de um sistema de remuneração mais claro, a exigência de projeto de lei para aumentos de remuneração nos três poderes — são aprovadas, não apenas abre-se espaço para a administração pública gerencial, mas também a sociedade e seus representantes políticos sinalizam seu compromisso com uma administração pública renovada, com um novo Estado moderno e eficiente.

O sistema atual é rígido, todos os funcionários têm estabilidade, a qual só pode ser rompida através de um processo administrativo em que se prove falta grave. A enumeração das faltas que podem ser consideradas é ampla, incluindo a desídia. Na verdade, entretanto, alguém só é demitido se furtou, se ofendeu grave e publicamente, ou se abandonou o emprego. Se isto aconteceu e puder ser provado, o funcionário poderá ser demitido sem nenhum direito. Nos demais casos, seja porque é difícil de provar, seja porque há uma cumplicidade generalizada que inviabiliza a demissão, ninguém é demitido. Na proposta de reforma o governo abandonou esse "tudo ou nada", segundo o qual ou o servidor conserva o emprego ou perde todos os seus direitos, e partiu para um sistema gradualista, semelhante ao já adotado pelo setor privado. São criadas duas novas causas para demissão, além da falta grave: a demissão por insuficiência de desempenho e a exoneração por excesso de quadros. Para ficar claro que a demissão por insuficiência de desempenho não é a mesma coisa que falta grave, o funcionário terá direito a uma pequena indenização. Esta indenização será maior se o desligamento tiver como causa o excesso de quadros, já que nesse caso não há responsabilidade pessoal do funcionário pelo fato de ter sido exonerado.

A demissão por insuficiência de desempenho se dará caso a caso. Seu objetivo será permitir que o administrador público possa cobrar trabalho do funcionário e assim viabilizar a administração pública gerencial. Já o desligamento por excesso de quadros será impessoal e voltado para a demissão de grupos de funcionários. O objetivo é reduzir custos, é garantir que os contribuintes não sejam obrigados a pagar por funcionários para os quais o Estado não tenha necessidade. No segundo caso a indenização corresponderá, em princípio, a um salário por ano trabalhado, no primeiro, à metade desse valor.

O servidor só poderá ser demitido por insuficiência de desempenho se for submetido a processo de avaliação formal, e terá sempre direito a processo administrativo com ampla defesa. Este dispositivo visa permitir a cobrança de trabalho pelos administradores públicos. A motivação dos servidores deve ser principalmente positiva — baseada no sentido de missão, nas oportunidades de promoção e no reconhecimento salarial —, mas é essencial que haja também a possibilidade de punição. Já a exoneração por excesso de quadros permitirá a redução do déficit público, através da adequação do número de funcionários às reais necessidades da administração. A decisão deverá ser rigorosamente impessoal, obedecendo a critérios gerais (p.ex., os mais jovens, ou os mais recentemente admitidos sem dependentes), de forma a evitar a perseguição política. Os critérios impessoais evitarão longas contestações na Justiça, porque tornarão impossível a demissão de funcionários escolhidos pelos chefes de acordo com critérios em que sempre haveria um certo grau de subjetividade.

Uma alternativa seria combinar os critérios impessoais com avaliação de desempenho. Embora essa alternativa seja atrativa, ela é, na verdade, incompatível com o desligamento por excesso de quadros, que acabaria reduzido à demissão por insuficiência de desempenho. Todos os funcionários atingidos imediatamente argüiriam que estavam sendo vítimas de perseguição política, iniciar-se-ia uma longa ação judicial, e os objetivos da exoneração — reduzir quadros e despesa — seriam frustrados. De acordo com a proposta do governo, uma vez decidida a exoneração de um determinado número de servidores, os respectivos cargos serão automaticamente extintos, não podendo ser recriados dentro de quatro anos. Dessa forma evita-se a exoneração por motivos políticos.

Estas mudanças não se fazem apenas para atender o interesse público e o da cidadania, mas também em benefício do funcionário. Todo servidor competente e trabalhador, que valoriza seu próprio trabalho, será beneficiado. Saberá que está realizando uma tarefa necessária. E, ao mesmo tempo, readquirirá o respeito da sociedade — um respeito que foi perdido quando uma minoria de funcionários desinteressados, cujo trabalho não pode ser cobrado, estabeleceu padrões de ineficiência e mau atendimento para todo o funcionalismo.

É importante, entretanto, observar que a estabilidade do servidor, embora flexibilizada, é mantida, na medida em que este só poderá ser demitido nos termos da lei. Caso haja algum abuso, poderá sempre ser reintegrado pela Justiça, ao contrário do que acontece no setor privado, onde não existe estabilidade, e o empregado demitido tem apenas direito à indenização. A manutenção da estabilidade do servidor não apenas reconhece o caráter diferenciado da administração pública em relação à administração privada, mas também a maior necessidade de segurança que caracteriza em todo o mundo os trabalhos dos servidores públicos. Estes tendem a ter uma vocação para o serviço público, estão dispostos a ter uma vida modesta, mas em compensação esperam maior segurança. Uma segurança maior, por exemplo, do que a dos políticos ou dos empresários. Esta segurança, entretanto, não pode ser absoluta. O Estado garante estabilidade aos servidores porque assim assegura maior autonomia ou independência à sua atividade pública, ao exercício do poder-de-Estado de que estão investidos; não a garante para atender a uma necessidade extremada de segurança pessoal, muito menos para inviabilizar a cobrança de trabalho, ou para justificar a perpetuação de excesso de quadros.

11. Previdência pública

A reforma do sistema de previdência do servidor público, por sua vez, é fundamental, na medida em que é a condição para a definitiva superação da crise fiscal do Estado. A crise do sistema previdenciário brasileiro deriva, em última análise, de uma concepção equivocada do que seja aposentadoria. Um sistema de pensões existe para garantir uma aposentadoria digna a quem chegou à velhice e não pode mais trabalhar; não existe para garantir um segundo salário a indivíduos ainda com grande capacidade de trabalho, não existe para aposentar pessoas, particularmente funcionários públicos, aos 50 anos de idade.

Os sistemas de aposentadoria garantidos pelo Estado, em todo mundo, não são sistemas de capitalização, mas, em princípio, sistemas de repartição, em que os funcionários ativos pagam a aposentadoria dos inativos. Esta preferência pelo sistema de repartição ocorre porque o Estado, que geralmente tem condições de garantir o sistema, é mau gestor de fundos de capitalização. Um sistema de capitalização, por outro lado, só é legítimo quando o participante do fundo depender efetivamente da rentabilidade do mesmo. Ora, é difícil senão impossível dizer aos funcionários que sua aposentadoria dependerá de quão bem o Estado administrará o possível fundo de capitalização. De acordo com o sistema de repartição, entretanto, é preciso que haja um equilíbrio entre o número de jovens, que pagam o sistema em termos correntes, e o número de velhos beneficiados pela aposentadoria.

No Brasil estabeleceu-se um sistema de privilégios no que diz respeito ao sistema de aposentadorias dos servidores públicos, que se expressa na existência de aposentadoria integral independentemente da contribuição, e na possibilidade de se aposentar muito cedo. Enquanto os trabalhadores mais pobres do setor privado rural aposentam-se em média aos 62 anos, os funcionários públicos podem aposentar-se com proventos integrais em uma idade pouco superior aos 50 anos, e os altos funcionários, antes dos 50 anos! Por outro lado, o benefício médio do aposentado pela União é 8,1 vezes maior do que o benefício do aposentado do INSS, enquanto que a contribuição média do servidor público federal é 3,4 vezes maior do que a dos segurados no INSS.

O sistema previdenciário privado vem mantendo através dos anos um relativo equilíbrio financeiro devido à estrutura etária em forma de pirâmide achatada que ainda prevalece no País. Com a redução da taxa de natalidade, porém, essa estrutura etária está se modificando aceleradamente. Por isso a crise financeira da previdência já está aí. Uma crise que tenderá a agravar-se à medida que a relação entre os jovens, que têm de pagar os custos da previdência, e os aposentados for diminuindo. Nos anos 50 essa relação era de 8 para 1; hoje é de 2 para 1; em breve será de 1 para 1 e o sistema estará inviabilizado.

No caso da previdência pública, o desequilíbrio já é total: as contribuições dos funcionários somadas a uma virtual contribuição em dobro do Estado financiam cerca de um quinto do custo anual da folha de inativos e pensionistas. No entanto, o sistema sobrevive porque o Tesouro paga a diferença. Esta, entretanto, é uma situação iníqua — afinal os contribuintes estão pagando para que os funcionários se aposentem de forma privilegiada — que se tornou insustentável do ponto de vista fiscal: o sistema de aposentadorias do funcionalismo público provoca um rombo anual nas finanças públicas correspondente a quase 2% do PIB.

Para se sanar a médio prazo (a curto é impossível) esse desequilíbrio originado em um sistema de privilégios, as duas regras gerais que estão sendo previstas para a previdência privada deverão também ser rigorosamente aplicadas à previdência pública:

1) a aposentadoria deverá ser por idade, ligeiramente corrigida por tempo de serviço, de forma que os funcionários se aposentem em torno dos 60 anos, dez anos mais tarde do que hoje acontece; e

2) o valor da aposentadoria, baseado nas últimas remunerações recebidas, deverá ser proporcional à contribuição e não integral, como prevê a Constituição de 1988.

Só assim será possível garantir um custo razoável para o sistema previdenciário público. Este, entretanto, deverá permanecer garantido pelo Estado. Não faz sentido exigir de funcionários do Estado — uma institui-

ção que, ao contrário das empresas privadas, tem condições de garantir um sistema previdenciário —, que recorram obrigatoriamente aos fundos privados de previdência complementar. O Estado garantirá a aposentadoria de seus servidores, independentemente do regime jurídico em que estiverem enquadrados. Para calcular quanto o funcionário deverá receber ao aposentar-se, deverá ser feito um cálculo atuarial. Dada a contribuição dos funcionários (em torno de 11% dos salários) e do Estado para a aposentadoria, dadas as idades médias em que o funcionário começa a contribuir, aposenta-se e falece, e dado um retorno razoável do fundo virtual (já que o sistema deverá ser de repartição), será possível calcular e estabelecer em lei a proporção da média dos últimos salários do funcionário que constituirá sua aposentadoria. Cálculos iniciais sugerem que essa porcentagem deverá girar em torno de 80%.

Os direitos adquiridos e as expectativas de direitos serão plenamente respeitadas. Os funcionários que, antes da mudança da Constituição, já têm o direito de aposentar-se, aposentar-se-ão segundo as normas atuais, mesmo que decidam fazê-lo daqui a muitos anos, quando chegarem na idade compulsória. Este é um direito adquirido. Por outro lado, as expectativas de direito serão garantidas de forma proporcional. Um funcionário, por exemplo, que começou a trabalhar com 17 anos, tem hoje o direito de aposentar-se pelo atual sistema aos 52 anos. Pelo novo sistema, terá direito à aposentadoria aproximadamente aos 58 anos (60 anos corrigido pelo tempo de serviço, que foi longo). Com quanto tempo aposentaria o funcionário, também admitido aos 17 anos, que no momento da emenda constitucional tivesse completado 17 anos e meio de serviço público? Como se garantirão que as expectativas de direito, sua aposentadoria, calculada através de uma simples regra de 3, ocorrerá em torno dos 55 anos? O mesmo tipo de cálculo deverá ser realizado para se determinar o valor da aposentadoria: deverá ser um valor intermediário entre a aposentadoria integral mais 20% que hoje prevalece e a aposentadoria em torno de 80% que caracterizará o novo sistema.

12. Três projetos fundamentais

Três outros projetos, além da reforma constitucional que acabei de delinear, são ainda essenciais para a reforma do aparelho do Estado brasileiro: descentralização dos serviços sociais através das "organizações sociais", implementação das atividades exclusivas de Estado através das "agências executivas", e fortalecimento do núcleo estratégico do Estado, através de recrutamento, treinamento e boa remuneração, visando à profissionalização cada vez maior do servidor.

O primeiro projeto é o da descentralização dos serviços sociais do Estado, de um lado para os estados e municípios, de outro, do aparelho do

Estado propriamente dito para o setor público não-estatal. Esta última reforma se dará através da dramática concessão de autonomia financeira e administrativa às entidades de serviço do Estado, particularmente de serviço social, como as universidades, as escolas técnicas, os hospitais, os museus, os centros de pesquisa, e o próprio sistema da previdência. Para isto, a idéia é criar a possibilidade dessas entidades serem transformadas em "organizações sociais".

O segundo projeto é o das "agências executivas". A necessidade de aumentar o grau de autonomia e a conseqüente responsabilização por resultados inspiraram a formulação deste projeto, que tem como objetivo a transformação de autarquias e de fundações que exercem atividades exclusivas do Estado, em agências com ampla liberdade de gerenciar seus recursos humanos e financeiros, a partir de um orçamento global. O Projeto das Agências Executivas está se desenvolvendo em duas dimensões. Em primeiro lugar, estão sendo elaborados os instrumentos legais necessários à viabilização das transformações pretendidas e um levantamento visando superar os obstáculos na legislação, normas e regulações existentes, concedendo-se gradualmente dispensas de controles burocráticos para elas, e lhes assegurando autonomia administrativa e responsabilidade. Em paralelo, começam a ser aplicadas as novas abordagens em algumas autarquias selecionadas, que se transformarão em laboratórios de experimentação.

Finalmente, o terceiro projeto prioritário é o fortalecimento do núcleo estratégico do Estado, que buscará completar o processo de profissionalização do administrador público. Já existem carreiras relativamente bem estruturadas de militares, policiais, juízes, promotores, procuradores, fiscais e diplomatas. Não está clara a existência de uma carreira de altos administradores públicos. A idéia é desenvolver essa carreira a partir das carreiras já existentes, criadas no final dos anos 80, de gestores governamentais, de analistas de finanças e controle, e de analistas do Orçamento. Já foram dados os primeiros passos nessa direção através da previsão de concursos públicos anuais para essas carreiras, com datas de inscrição e número de vagas definidos até 1999. Os concursos exigirão nível de conhecimento de pós-graduação em administração pública ou em economia. Os altos administradores destinar-se-ão a ocupar os cargos superiores de todos os setores da administração pública, onde necessitam-se de administradores generalistas, administradores financeiros e de controle, e de administradores do orçamento e programação econômica. Seu recrutamento se dará principalmente nos cursos de mestrado profissional em administração pública, economia e ciência política.

13. Conclusão: perspectivas da Reforma

Esta proposta de reforma do aparelho do Estado consubstanciou-se no Plano Diretor da Reforma do Estado, preparado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, aprovado em setembro de 1995 pela Câmara da Reforma do Estado [28] (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995). Enquanto isto, em julho de 1995 o governo enviou sua proposta de emenda constitucional, que em outubro desse mesmo ano foi aprovada na Comissão de Justiça com pequenas modificações. No final do ano foi nomeado o relator da emenda, que terminou três meses depois seu relatório, mantendo a maioria das propostas do governo, aperfeiçoando alguns aspectos, e deixando em suspenso o tema mais difícil: a mudança na estabilidade dos servidores. Até abril de 1997, entretanto, a reforma administrativa não pôde ser votada, dadas as dificuldades que enfrentou o governo na aprovação da reforma da previdência social e a inviabilidade prática de votar duas emendas dessa dimensão ao mesmo tempo. Os revezes sofridos pelo governo na emenda da previdência o enfraqueceram politicamente e faziam prever dificuldades grandes para a emenda administrativa no momento de sua votação, apesar do forte apoio que essa emenda recebia da opinião pública e dos governadores dos estados.

Por outro lado, naquilo que não se chocava diretamente com a Constituição, as idéias relativas à redução dos custos da administração federal, ao fortalecimento do núcleo estratégico, à implantação de agências executivas e das organizações sociais, caminhava, tanto em nível federal quanto em nível dos estados e municípios, onde a explosão dos custos com pessoal pressionava por reforma. Os estados, especialmente, passaram a tomar diversas medidas para coibir a existência de "marajás", principalmente entre os aposentados da Polícia Militar e do Poder Judiciário. E iniciaram programas de demissão voluntária, enquanto esperavam a reforma constitucional.

Em nível federal, em relação às organizações sociais, tornou-se claro, desde meados de 1995, que não seria possível implantá-las nas universidades federais, dada a resistência dos professores e funcionários, que identificaram a publicização proposta com um processo de privatização. Na verdade, a resistência à mudança nessa área está ligada à concepção burocrática do Estado brasileiro ainda prevalecente em nossas elites segundo a qual certas instituições que prestam serviços fundamentais ao Estado e por ele são pagas, como é o caso das universidades federais, devem ter o monopólio das receitas do Estado naquele setor — no caso, o monopólio dos recursos destinados ao ensino e à pesquisa. Enquanto esse tipo de cultura burocrática não for mudada, enquanto não houver o amplo entendimento de que quem presta serviço ao Estado deve fazê-lo

de forma eficiente e competitiva, será difícil transformar o Estado brasileiro em uma instituição realmente democrática a serviço dos cidadãos, e não em uma organização a serviço dos funcionários e capitalistas que têm poder suficiente para privatizá-lo.

Quase dois anos depois de iniciada, posso afirmar hoje que as perspectivas em relação à reforma da administração pública são muito favoráveis. Quando o problema foi colocado pelo novo governo, no início de 1995, a reação inicial da sociedade foi de descrença, senão de irritação. Na verdade, caiu uma tempestade sobre mim. A imprensa adotou uma atitude cética, senão abertamente agressiva. Várias pessoas sugeriram-me que "deveria falar menos e fazer mais", como se fosse possível mudar a Constituição sem antes realizar um amplo debate. Atribuí essa reação à natural resistência ao novo. Estava propondo um tema novo para o País. Um tema que jamais havia sido discutido amplamente. Que não fora objeto de discussão pública na Constituinte. Que não se definira como problema nacional na campanha presidencial de 1994. Que só constava marginalmente dos programas de governo. Em síntese, que não estava na agenda do País. [29]

À resistência ao novo, entretanto, deve ter-se somado um segundo fator. Segundo Przeworski (1995), o êxito da reforma do Estado depende da capacidade de cobrança dos cidadãos. Ora, a cultura política no Brasil sempre foi antes autoritária do que democrática. Historicamente o Estado não era visto como um órgão ao lado da sociedade, oriundo de um contrato social, mas como uma entidade acima da sociedade. Desta forma, conforme observa Luciano Martins (1995a: 35), "a responsabilidade política pela administração dos recursos públicos foi raramente exigida como um direito de cidadania. Na verdade, o princípio de que *não há tributação sem representação* é completamente estranho à cultura política brasileira". Não constitui surpresa, portanto, que a reação inicial às propostas, quando elas estavam ainda sendo formuladas, foi tão negativa.

Entretanto, depois de alguns meses de insistência por parte do governo, começaram a surgir os apoios: dos governadores, dos prefeitos, da imprensa, da opinião pública e da alta administração pública. No final de 1996 havia uma convicção não apenas de que a reforma constitucional tinha ampla condição de ser aprovada pelo Congresso, como também que era fundamental para o ajuste fiscal dos estados e municípios, além de essencial para se promover a transição de uma administração pública burocrática, lenta e ineficiente, para uma administração pública gerencial, descentralizada, eficiente, voltada para o atendimento aos cidadãos. A resistência à reforma localizava-se agora apenas em dois extremos: de um lado, nos setores médios e baixos do funcionalismo, nos seus representantes corporativos sindicais e partidários, que se julgam de esquerda;

de outro lado, no clientelismo patrimonialista ainda vivo, que temia pela sorte dos seus beneficiários, muitos dos quais são cabos eleitorais ou familiares dos políticos de direita.

Fundamental, no processo de reforma, é o apoio da alta burocracia — um apoio que está sendo obtido. Na Inglaterra, por exemplo, a reforma só se tornou possível quando a alta administração pública britânica decidiu que estava na hora de reformar, e que para isto uma aliança estratégica com o Partido Conservador, que assumira o governo em 1979, era conveniente. Mais amplamente, é fundamental o apoio das elites modernizantes do país, que necessariamente inclui a alta administração pública. Conforme observa Piquet Carneiro (1993: 150): nas duas reformas administrativas federais (1936 e 1967), "esteve presente a ação decisiva de uma elite de administradores, economistas e políticos — autoritários ou não — afinados com o tema da modernização do Estado, e entre eles prevaleceu o diagnóstico comum de que as estruturas existentes eram insuficientes para institucionalizar o processo de reforma".

Depois de um período natural de desconfiança para as novas idéias, este apoio vem ocorrendo sob as mais diversas formas. Ele parte da convicção generalizada de que o modelo implantado em 1988 foi irrealista, tendo agravado ao invés de resolver o problema. O grande inimigo não é apenas o patrimonialismo, mas também o burocratismo. O objetivo de instalar uma administração pública burocrática no país continua vivo, já que jamais se logrou completar essa tarefa; mas tornou-se claro em 1995 que, para isto, é necessário dar um passo além e caminhar em direção à administração pública gerencial, que engloba e flexibiliza os princípios burocráticos clássicos. Uma enquete feita recentemente entre as elites brasileiras apontou um forte apoio à reforma, particularmente entre os empresários e os altos administradores públicos (IBEP, 1997). Assim, apesar das dificuldades que a reforma vêm enfrentando, seja no Congresso, seja na sua efetiva implementação na administração, existem boas razões para pensarmos em perspectivas otimistas. Na verdade, uma reforma gerencial é um processo em andamento atualmente no Brasil.

Notas

1 Texto apresentado no Congresso da Associação Internacional de Ciência Política — IPSA, Seul, Agosto, 1997. Publicado *in* Revista da ANPEC.

2 Conforme observou Fernando Henrique Cardoso (1996: A10), "a globalização modificou o papel do Estado... a ênfase da intervenção governamental agora dirigida quase exclusivamente para tornar possível às economias nacionais desenvolverem e sustentarem condições estruturais de competitividade em escala global".

3 Para uma crítica do conceito de governabilidade relacionado com o equilíbrio entre as demandas sobre o governo e sua capacidade de atendê-las, que tem origem em Huntington (1968), ver Diniz (1995).

4 Está claro para nós que, conforme observa Frischtak (1994: 163), "o desafio crucial reside na obtenção daquela forma específica de articulação da máquina do Estado com a sociedade na qual se reconheça que o problema da administração eficiente não pode ser dissociado do problema político". Não centraremos, entretanto, nossa atenção nessa articulação.

5 A expressão organização não-governamental (ONG) poderia ser considerada sinônimo de organização pública não-estatal (OPNE). OPNE seria apenas uma forma mais precisa de referir-se às entidades do terceiro setor sem fins lucrativos, na qual (1) não se confunde Estado com governo, e (2) se enfatiza o caráter público, voltado para o interesse de todos, desse tipo de organização voluntária. Na prática, as ONGs pretendem ser e são uma forma "mais moderna" de ação principalmente nas áreas da educação, da saúde, do meio ambiente e da assistência social, não incluindo nem pequenas instituições assistenciais, nem grandes fundações, as quais, todavia, são também OPNEs.

6 Esta foi uma forma equivocada de entender o que é a administração pública gerencial. A contração da burocracia através das empresas estatais impediu a criação de corpos burocráticos estáveis dotados de uma carreira flexível e mais rápida do que as carreiras tradicionais, mas sempre uma carreira. Conforme observa Santos (1995), "assumiu o papel de agente da burocracia estatal um grupo de técnicos, de origens e formações heterogêneas, mais comumente identificados com a chamada *tecnocracia* que vicejou, em especial, na década de 70. Oriundos do meio acadêmico, do setor privado, das (próprias) empresas estatais, e de órgãos do governo — esta tecnocracia... supriu a administração federal de quadros para a alta administração". Sobre essa tecnocracia estatal ver os trabalhos clássicos de Martins (1973, 1985) e Nunes (1984).

7 Nas palavras de Nilson Holanda (1993: 165): "A capacidade gerencial do Estado brasileiro nunca está tão fragilizada; a evolução nos últimos anos, e especialmente a partir da chamada Nova República, tem sido no sentido de uma progressiva piora da situação; e não existe, dentro ou fora do governo, nenhuma proposta condizente com o objetivo de reverter, a curto ou médio prazo, essa tendência de involução".

8 Constitui exceção a essa generalização a reforma do sistema financeiro nacional realizada entre 1983 e 1988, com o fim da "conta-movimento" do Banco do Brasil, a criação da Secretaria do Tesouro, a eliminação de orçamentos paralelos, especialmente do "orçamento monetário" e a implantação de um excelente acompanhamento e controle computadorizado do sistema de despesas: o SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira). Estas reformas, realizadas por um notável grupo de burocratas liderados por Mailson da Nóbrega, João Batista Abreu, Andréa Calabi e Pedro Parente, estão descritas em Gouvêa (1994).

[9] Mais precisamente em 1936 foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil, que, em 1938, foi substituído pelo DASP. Esta reforma foi promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes no primeiro governo Vargas.

[10] O DASP foi extinto em 1986, dando lugar à SEDAP — Secretaria de Administração Pública da Presidência da República — que, em janeiro de 1989, é extinta, sendo incorporada na Secretaria do Planejamento da Presidência da República. Em março de 1990 é criada a SAF — Secretaria da Administração Federal da Presidência da República, que, entre abril e dezembro de 1992, foi incorporada ao Ministério do Trabalho. Em janeiro de 1995, com o início do governo Fernando Henrique Cardoso, a SAF transforma-se em MARE — Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.

[11] Beltrão participou da reforma administrativa de 1967 e depois, como ministro da Desburocratização, entre 1979 e 1983, transformou-se em um arauto das novas idéias. Definiu seu Programa Nacional de Desburocratização, lançado em 1979, como uma proposta política visando, através da administração pública, "retirar o usuário da condição colonial de súdito para investi-lo na de cidadão, destinatário de toda a atividade do Estado" (Beltrão, 1984: 11).

[12] Conforme Bertero (1985: 17), "subjacente à decisão de expandir a administração pública através da administração indireta, está o reconhecimento de que a administração direta não havia sido capaz de responder com agilidade, flexibilidade, presteza e criatividade às demandas e pressões de um Estado que se decidira desenvolvimentista".

[13] Esta aliança recebeu diversas denominações e conceituações nos anos 70.'Fernando Henrique Cardoso referiu-se a ela através do conceito de "anéis burocráticos"; Guillermo O'Donnell interpretou-a através do "regime burocrático autoritário"; eu me referi sempre ao "modelo tecnoburocrático-capitalista"; Peter Evans consagrou o conceito de "tríplice aliança".

[14] Não obstante o Decreto-Lei 200 contivesse referências à formação de altos administradores (art.94,V) e à criação de um Centro de Aperfeiçoamento do DASP (art.121).

[15] O regime militar sempre procurou evitar esses dois males. De um modo geral, logrou seu intento. O fisiologismo ou clientelismo, através do qual se expressa modernamente o patrimonialismo, existia na administração central no período militar, mas era antes a exceção do que a regra. Este quadro muda com a transição democrática. Os dois partidos vitoriosos — o PMDB e o PFL — fazem um verdadeiro loteamento dos cargos públicos. A direção das empresas estatais, que tendia antes a permanecer nas mãos dos técnicos, é também submetida aos interesses políticos dominantes.

[16] Estes privilégios, entretanto, não surgiram por acaso: fazem parte da herança patrimonialista herdada pelo Brasil de Portugal. Conforme observa Luiz Nassif (1996): "A análise da formação econômica brasileira mostra que uma das piores pragas da herança colonial portuguesa foi o sonho da segurança absoluta, que se entranhou profundamente na cultura social brasileira. No plano das pessoas físicas, a manifestação máxima dessa síndrome foi o sonho da aposentadoria precoce e do emprego público".

[17] Na verdade, a Constituição exigiu apenas a instituição de Regime Jurídico Único. A lei definiu que este regime único seria estatutário. Em alguns municípios a lei definiu para regime único o regime celetista. A Constituição, além disso, no art. 19 do ADCT, quando conferiu estabilidade a celetistas com mais de cinco anos, não os transformou em ocupantes de cargos públicos. Bem ao contrário, exigiu, para que fossem os mesmos instalados em cargos públicos, que prestassem "concurso de efetivação". Neste concurso de efetivação, o tempo de serviço seria contado como "título". O STF tem concedido liminares sustando a eficácia a leis estaduais que repetiram o modelo da lei federal que transformou celetistas em estatutários "de chofre". Até o momento ninguém, porém se dispôs a argüir a inconstitucionalidade da lei 8.112, um monumento ao corporativismo.

[18] Conforme observa Pimenta (1994: 161): "O papel principal da SAF no período estudado foi o de garantir o processo de fortalecimento e expansão da administração

direta e defender os interesses corporativistas do funcionalismo, seja influenciando a elaboração da nova Constituição, seja garantindo a implantação do que foi determinado em 1988".

[19] Sobre a competência e o espírito público da alta burocracia brasileira ver Schneider (1994) e Gouvêa (1994).

[20] A primeira experiência importante e bem-sucedida de demissão voluntária no serviço público brasileiro ocorreu no Banco do Brasil em 1995. O banco possuía 130 mil funcionários. Apontou 50 mil como passíveis de demissão e ofereceu indenização para que cerca de 15 mil funcionários se demitissem voluntariamente. Depois de uma agitada intervenção dos sindicatos, obtendo liminares em juízes de primeira instância imbuídos de espírito burocrático, a política foi declarada legal. Apresentaram-se 16 mil para a demissão voluntária. Em alguns estados, particularmente no Rio Grande do Sul, programas similares obtiveram sucesso reduzindo entre 2 e 4% o número de funcionários públicos estaduais. O programa federal promoveu redução de 3%.

[21] Segundo Pimenta (1994: 154): "A institucionalização da função-administração no governo federal ocorre durante todo o período republicano brasileiro de forma cíclica... O Brasil viveu um processo de centralização organizacional no setor público nas décadas de 30 a 50, com o predomínio da administração direta e de funcionários estatutários. Já nas décadas de 60 a 80 ocorreu um processo de descentralização, através da expansão da administração indireta e da contratação de funcionários celetistas. O momento iniciado com a Constituição de 1988 indica a intenção de se centralizar novamente (Regime Jurídico Único — estatutário)".

[22] A expressão "agência autônoma" talvez seja mais adequada para um órgão intermediário entre as agências executivas e as organizações sociais: as agências reguladoras, que exercem atividade exclusiva de Estado, mas devem ter conselhos de direção com mandato, dotados de uma autonomia maior do que o das agências executivas. Enquanto estas devem seguir a política definida pelo governo, as agências reguladoras, quando definem preço, não devem seguir uma política governamental que varia com o tempo e as circunstâncias: seu papel permanente é de estabelecer o preço que seria o do mercado, se mercado competitivo houvesse.

[23] Conforme observa Bandeira de Mello,(1975: 14) para o jurista ser propriedade privada ou pública não é apenas um título, é a submissão a um específico regime jurídico: um regime de equilíbrio comutativo entre iguais (regime privado) ou a um regime de supremacia unilateral, caracterizado pelo exercício de prerrogativas especiais de autoridade e contenções especiais ao exercício das ditas prerrogativas (regime público). "Saber se uma atividade é pública ou privada é mera questão de indagar do regime jurídico a que se submete. Se o regime que a lei lhe atribui é público, a atividade é pública; se o regime é de direito privado, privada se reputará a atividade, seja, ou não, desenvolvida pelo Estado. Em suma: não é o sujeito da atividade, nem a natureza dela que lhe outorgam caráter público ou privado, mas o regime a que, por lei, for submetida". Estou reconhecendo este fato ao considerar a propriedade pública não-estatal como regida pelo direito privado; ela é pública do ponto de vista dos seus objetivos, mas privada sob o ângulo jurídico.

[24] Direito Administrativo é o ramo do Direito que organiza e disciplina o Estado. É o Direito "burocrático" da burocracia. No Brasil, bem como nos países que herdaram as tradições jurídicas romana e napoleônica, é um ramo da Lei muito desenvolvido.

[25] Essas instituições são impropriamente chamadas de "organizações não-governamentais" ou entidades sem fins lucrativos, na medida em que os cientistas políticos nos Estados Unidos geralmente confundem governo com Estado. É mais correto falar em organizações não-estatais, ou, mais explicitamente, públicas não-estatais.

[26] "São ou devem ser" porque uma entidade formalmente pública, sem fins lucrativos, pode, na verdade, sê-lo. Nesse caso trata-se de uma falsa entidade pública. São comuns casos desse tipo, particularmente na área das universidades e hospitais.

[27] Já que estas instituições eram reguladas pelo Decreto-Lei 200, estabelecido pelo Estado, depois da Constituição de 88 elas ficaram submetidas a todas as restrições administrativas da administração estatal.

[28] A Câmara da Reforma do Estado é formada pelos ministros da Administração, da Fazenda, do Planejamento, do Trabalho, pelo Estado Maior das Forças Armadas, sob a coordenação do chefe da Casa Civil da Presidência.

[29] Para ser mais preciso, itens como a revisão da estabilidade do servidor constavam das propostas de emenda constitucional do governo Collor; foram produto, em grande parte, do trabalho de setores esclarecidos da burocracia preocupados em dotar aquele governo de um programa melhor estruturado na sua segunda fase, após ampla reestruturação ministerial.

Referências bibliográficas

ABRUCIO, Fernando L. "Profissionalização". In: Andrade e Jacoud, orgs. (1993).

ANDRADE, R. e L. JACOUD, orgs. *Estrutura e Organização do Poder Executivo - Volume 2.* Brasília: Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 1993.

ANDRADE, Régis. "Introdução". In: Andrade e Jacoud, orgs. (1993).

Associação Nacional de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental . "Reforma do Estado e Administração Pública: diagnósticos e propostas para o novo governo". Mimeo, outubro 1994, versão 2.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. *Prestação de Serviços Públicos e Administração Indireta*. Revista dos Tribunais, São Paulo, 1975.

BARZELAY, Michael. *Breaking through bureaucracy*. Berkeley: University of California Press, 1992.

BELTRÃO, Hélio. *Descentralização e liberdade.* Rio de Janeiro: Record, 1984.

BERTERO, Carlos Osmar. *Administração Pública e Administradores.* Brasília: FUNCEP, 1985.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. "Contra a corrente: a experiência no Ministério da Fazenda". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, n.19, julho 1992. Testemunho ao Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro (apresentado em setembro de 1988).

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. "De Volta ao Capital Mercantil: Caio Prado Jr. e a Crise da Nova República". *Revista Brasileira de Ciência Política* 1(1), março 1989. Também em Maria Angela D'Incao, *História e Ideal: Ensaios sobre Caio Prado Jr.*. São Paulo, Brasiliense, 1989.

CARDOSO, Fernando Henrique. "Globalização". Conferência pronunciada em Nova Delhi, Indía, janeiro 1966. Publicada em *O Estado de S.Paulo*, 28 de janeiro, 1996.

CAVALCANTI DE ALBUQUERQUE, Roberto. "Reconstrução e Reforma do Estado". In: Velloso e Cavalcanti de Albuquerque, orgs. (1995).

CUNIL GRAU, Nuria. "La Rearticulación de las Relaciones Estado-Sociedad: en Busqueda de Nuevos Sentidos". *Revista del Clad - Reforma y Democracia*, no.4, julho 1995.

DINIZ, Eli. "Governabilidade, Democracia e Reforma do Estado: Os Desafios da Construção de uma Nova Ordem no Brasil dos Anos 90". *Dados* 38(3), 1995.

FAIRBROTHER, Peter. *Politics and the State as Employer.* Londres: Mansell, 1994.

FRISCHTAK, Leila L. "Governance Capacity and Economic Reform in Developing Countries". Technical Paper no.254. World Bank: Washington, 1994.

GENRO, Tarso. "A Esquerda e um Novo Estado". *Folha de S. Paulo*, 7 de janeiro, 1996.

GOUVÊA, Gilda Portugal. *Burocracia e Elites Dominantes do País.* São Paulo: Paulicéia, 1994.

GRAEF, Aldino. "Nova Fase do Capitalismo de Estado". *Cadernos ENAP* 2(4), dezembro 1994: *Reforma do Estado, 1994.*

GURGEL, Cláudio. "Reforma do Estado: Weber e a Estabilidade". *Archétipon*, 4(10), 1995 (Rio de Janeiro: Faculdades Cândido Mendes), 1995.

HOLANDA, Nilson. "A Crise Gerencial do Estado Brasileiro". In: João Paulo Reis Velloso, org. (1993). *Brasil: a superação da crise.* São Paulo: Nobel, 1993.

HUNTINGTON, Samuel P. *Political order in changing societies*. New Haven: Yale University Press, 1968.

IBEP. *Os formadores de opinião e a reforma do Estado*. Brasília: IBEP - Instituto Brasileiro de Estudos Políticos, Relatório de Pesquisa, janeiro 1997.

KETL, D. and J. DILULIO. *Inside the Reinvention Machine: Appraising Governmental Reform*. Washington: The Brookings Institution, Center for Public Management, 1994.

KETL, Donald F. *Reinventing Government? Appraising the National Performance Review*.Washington: The Brookings Institution, Center for Public Management, agosto 1994.

MARCELINO, Gileno Fernandes. *Evolução do Estado e Reforma Administrativa.* Brasília: Imprensa Nacional, 1987.

MARTINS, Luciano. *Pouvoir et Développement Economique*. Paris: Editions Anthropos, 1976. Tese de doutorado de Estado. Universidade de Paris V, 1973.

MARTINS, Luciano. *Estado Capitalista e Burocracia no Brasil Pós-64*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1985.

Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília: Presidência da República, Imprensa Oficial, novembro 1995.

Ministério da Fazenda. *Plano de Controle Macroeconômico.* Brasília: Ministério da Fazenda, Secretaria Especial de Assuntos Econômicos, julho 1987.

NASSIF, Luís. "O Brasil e o mito da segurança". *Folha de S. Paulo*, 7 de janeiro, 1996.

NUNES, Edson de Oliveira. *Bureaucratic Insulation and Clientelism in Contempory Brazil: Uneven State Building and the Taming of Modernity.* Ph.D. dissertation, Department of Political Science, University of Berkeley. Traduzido como *A Gramática Política do Brasil*. Rio de Janeiro e Brasília: Zahar Editores e Escola Nacional de Administração, 1997.

OSBORNE, D. e T. GAEBLER. *Reinventing Government*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1992.

OSLAK, Oscar. "As demandas de formação de administradores públicos frente ao novo perfil do Estado". *Revista do Serviço Público*, ano 46, vol.119, n.1, janeiro 1995.

PIMENTA, Carlos César. "Aspectos recentes da organização e das políticas de modernização da função pública federal". Rio de Janeiro: *Revista de Administração Pública*, 28(2), abril 1994.

PIQUET CARNEIRO, João Geraldo. "Requisitos políticos e técnicos da reforma do Estado". In João Paulo Reis Velloso, org. (1993).

PRZEWORSKI, Adam. "O que os países civilizados têm em comum". *Folha de S. Paulo*, 2 de abril, 1995.

PRZEWORSKI, Adam. "Reforming the State: Political Accountability and Economic Intervention". Mimeo. Trabalho apresentado à conferência "Inequality, the Welfare State and Social Values", El Escorial, Espanha, julho 1995.

PRZEWORSKI, Adam, Pranab Bardham, Luiz Carlos Bresser Pereira *et alli. Sustainable Democracy.* Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

PRZWORSKI, Adam. "Reforma do Estado: Responsabilidade Política e Intervenção Econômica". *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 32(11) outubro 1996.

SANTOS, Luiz Alberto. "Modelo Brasileiro para a Organização da Alta Administração". Brasília: *Revista do Serviço Público*, 119(2) maio 1995.

SCHNEIDER, Ben Ross. *Burocracia Pública e Política Industrial no Brasil.* São Paulo: Editora Sumaré, 1994.

SCHNEIDER, Ben Ross. "A conexão da carreira: uma análise comparativa de preferências e Insulamento Burocrático". *Revista do Serviço Público*, ano 46, vol.119, n.1, janeiro 1995.

WEBER, Max. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978. First German edition, 1922.

WEBER, Max. "Origen del Estado Racional". Chapter 4, Section 8 of *Wirtschaftsgeschchte: Abris der Univerwsalen Sozial- und Wirtschaftsgerchichte.* Published as an Appendix IX (pp. 1047-1056) to the Spanish translation of *Economy and Society,* Mexico City, Fondo de Cultura Económica, 1964. First German edition, 1923.

RSP

Revista do Serviço Público

Ano 49
Número 1
Jan-Mar 1998

Resumo
Resumen
Abstract

Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil

Luiz Carlos Bresser Pereira

O texto aborda as principais características da reforma administrativa em andamento no Brasil. A proposta é de mudança da administração pública burocrática e clientelista para uma administração pública gerencial, baseada no enfoque da "nova administração pública". A reforma brasileira distingue as atividades exclusivas do Estado, detentoras do poder de Estado, dos serviços sociais e científicos e das empresas estatais. O primeiro setor permanecerá dentro do aparato estatal e as empresas estatais estão sendo privatizadas. Com relação aos serviços sociais e científicos, que recebem um suporte substancial do Estado, a proposta é de transformá-los em organizações sociais não lucrativas, seguindo as linhas dos "*quangos*" (*quasi non governamental organizations*) ingleses.

Una reforma de la Administración Pública en Brasil

Luiz Carlos Bresser Pereira

Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado e professor da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo

El texto trata de las principales características de la reforma administrativa en curso en Brasil. Se propone un cambio de la administración pública burocrática y clientelista para una administración pública gerencial, basada en el enfoque de la "nueva administración pública". La reforma brasileña distingue las actividades exclusivas del Estado, detenedoras del poder de Estado, de los servicios sociales y científicos y de las empresas estatales. El primer sector permanecerá dentro del aparato estatal; las empresas estatales siguen siendo privatizadas. Con respecto los servicios sociales y científicos, que reciben un sustancial soporte del Estado, se propone transformarlos en organizaciones sociales no lucrativas, siguiendo las mismas líneas de los "quangos" (*quasi non governmental organizations*) ingleses.

Managerial reform in Brazil's Public Administration

Luiz Carlos Bresser Pereira

This paper points out the main features of the current administrative reform in Brazil. The proposal is to change from a bureaucratic and clientelistic to a managerial public administration, that follows the "new public administration" approach. The Brazilian reform distinguishes the exclusive activities of the state, where state power is involved, from the social and scientific services, and the state-owned enterprises. The first sector will remain within the state apparatus and the state-owned enterprises are being privatized. As to the social and scientific services, that are supposed to receive a substantial support of the state, the proposal is to transform them into non-profit organizations, folowing the lines of the British quangos (quasi non-governmental organizations).

Contato com o autor: ministro@mare.gov.br

O modelo de gestão pública por resultados em Minas Gerais analisado à luz da experiência do Programa Estado para Resultados

Autoria: Cinthia Helena de Oliveira Bechelaine, Mauro César da Silveira

RESUMO:

O presente trabalho almeja investigar o processo de desenvolvimento da gestão por resultados em Minas Gerais e, portanto, como foi criada, quem a realiza, quais as competências desempenhadas e em que medida ocasiona benefícios ao Estado. Em termos específicos, objetiva-se contribuir para uma melhor compreensão da forma como se articulam ação e estrutura no modelo de gestão por resultados mineiro, através do estudo da composição do Programa Estado para Resultados (EpR), seu processo de construção, modelos teóricos utilizados e estrutura de funcionamento atual. Marca da segunda geração de políticas mineira intitulada Choque de Gestão, o EpR configura-se como uma estrutura temporária da administração pública, dividindo-se em três unidades não formais, a saber, unidade de gestão estratégica, unidade de indicadores e unidade de empreendedores. Como método de pesquisa, utilizou-se a *grounded theory*, traduzida por teoria fundamentado nos dados e apresentada como uma alternativa para pesquisas qualitativas sobre fenômenos organizacionais. Primeiramente, apresenta-se uma discussão teórica que visa definir o conceito de gestão pública por resultados, cuja finalidade é a criação de valor público a partir da ênfase nos resultados das políticas públicas, estipulados nos objetivos do programa de governo. As implicações dessa discussão são ilustradas e problematizadas em um estudo de caso do EpR, à luz de seus antecedentes, principalmente aqueles construídos na primeira geração do Choque de Gestão – GERAES, Acordo de Resultados e Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) – fatores históricos e análise de seu contexto atual, destacando-se suas dificuldades de implementação, elementos de sucesso e desafios futuros. Por fim, a conclusão que o EpR constitui um modelo híbrido e particular da gestão por resultados mineira que visa, essencialmente, a consecução da estratégia de governo e o suporte aos processos de tomada de decisões no Estado. Em relação ao modelo de gestão por resultados, evidencia-se que a estrutura contribui para completar o modelo na medida em que prossegue na busca pelos resultados pactuados através do trabalho de empreendedores públicos alocados em áreas críticas, no monitoramento da atuação por meio dos comitês de resultado e na avaliação do desempenho das políticas públicas a partir do quadro de indicadores finalísticos. Conclui-se, também, que a ausência de *feedback* das avaliações realizadas a partir da apuração dos indicadores finalísticos, capazes de retro-alimentar o sistema de gestão e propiciar ações corretivas, e a lacuna existente nos mecanismos de transparência das ações realizadas pelo governo para a sociedade, ainda constituem grande desafio para o Estado de Minas Gerais.

Introdução

A ascensão de teorias críticas às burocracias, classificadas como ineficientes e apegadas à norma, buscaram a redução do déficit e a diminuição do setor estatal, bem como a implantação do modelo gerencial marcado pela influência das técnicas comumente relacionadas à iniciativa privada. Desde então, a idéia de uma gestão por resultados tem dominado a agenda de reformas governamentais.

No Estado de Minas Gerais, a partir de 2003, foi instituído o programa Choque de Gestão, cujas premissas abordam o ajuste fiscal e a modernização da administração pública. Durante os primeiros quatro anos dessa gestão foram estabelecidos arranjos institucionais como a integração plano-orçamento, o escritório central de projetos, os acordos de resultados e as avaliações de desempenho.

O Programa Estado para Resultados (EpR), marca da segunda geração de políticas do Choque de Gestão mineiro, propõe um modelo de gestão pública por resultados a partir de mecanismos criados para acompanhar resultados, além auxiliar o processo de tomada de decisões na administração. Apresenta-se como uma estrutura provisória, extinguindo-se em 31 de janeiro de 2011, e é coordenada pelo vice-governador do Estado, em parceria com a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG). Atualmente o Programa divide-se em três unidades não formais, sendo elas, Unidade de Gestão Estratégica, Unidade de Empreendedores e Unidade de Indicadores.

Em síntese, o artigo busca compreender como se articulam as funções e as estruturas no modelo de gestão por resultados mineiro. Procura-se, também, evidenciar a composição do EpR a partir de seu processo de construção, modelos teóricos utilizados e estrutura de funcionamento atual.

Para cumprir este objetivo, optou-se pela pesquisa descritiva longitudinal que permite, segundo Hair (2005), mapear elementos administrativos de modo que suas tendências sejam observadas cronologicamente. Como método de pesquisa, utilizou-se a *grounded theory*, traduzida por "teoria fundamentada nos dados" e apresentada como uma alternativa atraente para pesquisas qualitativas sobre fenômenos organizacionais (BANDEIRA-DE-MELLO & CUNHA, 2006).

O método origina do trabalho de Glaser e Strauss (1967), e emerge da análise de dados e do desenvolvimento, de forma progressiva, de hipóteses fundamentada nesses dados. Seu objetivo é integrar os diversos níveis de análise dos dados, para que a integração alcance, portanto, o nível de teoria. Ao contrário de outros métodos, a *grounded theory* não se inicia com uma teoria preconcebida (hipótese), o ponto de partida é somente a compreensão prévia do campo teórico de pesquisa. A escolha das abordagens teóricas ocorre ao longo do processo, e se a opção pela corrente teórica não for satisfatória, é possível desenvolver uma nova teoria ou até mesmo adaptar a anterior.

Para obter uma compreensão mais detalhada da realidade e situação dos envolvidos no estudo de caso do EpR, foram consultados documentos internos, artigos já escritos sobre a experiência e, principalmente, entrevistas semi-estruturadas realizadas com os coordenadores do Programa, bem como os responsáveis pelas três unidades que o compõe. O *software* ATLAS-ti foi utilizado na pesquisa para apoio às interpretações das entrevistas e organização documental. O *software* foi criado, principalmente, visando a construção de teorias (BANDEIRA-DE-MELLO & CUNHA, 2003), sendo, portanto, uma alternativa importante para o desenvolvimento da *grounded theory*.

De forma esquemática, o trabalho está organizado em quatro seções principais. A segunda seção apresenta, sinteticamente, a trajetória das reformas gerencias na administração pública, desde a crítica ao modelo burocrático até o advento da gestão pública por resultados. Com vistas a ilustrar e problematizar a elaboração teórica, a terceira seção apresenta o estudo

de caso do EpR. Trata-se, portanto, de uma análise da concepção, evolução e validade do Programa a partir da percepção de seus dirigentes. Na última seção, destinada às considerações finais, cabe a constatação que Minas Gerais apresenta um modelo de gestão por resultados marcado pelo incrementalismo, e efetivado, em parte, pela experiência do EpR.

A gestão pública por resultados

O termo "Gestão por Resultados" advém da Administração por Objetivos (APO), mencionado pela primeira vez por Peter Drucker em 1954 no livro "T*he practice of management*" (SERRA, 2008/2007), é definido como um sistema que relaciona metas organizacionais com o desenvolvimento da empresa. Nessa concepção os objetivos proporcionam um senso de direção para a organização, guiam os planos, as decisões e servem de parâmetros para avaliação de desempenho.

A transformação da administração por objetivos de Drucker, para a gestão por resultados encontrada atualmente na administração pública, percorreu um longo caminho. Antes somente utilizada no setor privado, a cultura de resultados começa a ser adaptada ao setor público no momento em que as idéias de se repensar o papel do Estado, otimizar seu desempenho, de melhorar sua eficiência e a qualidade dos serviços, são consolidadas no final do século XX.

O movimento gerencialista e a cultura do *management* foram transportados do setor privado para o setor público, engendrando o movimento "reinventando o governo" concebido pelo trabalho de David Osboren e Ted Gaebler. Os autores argumentam a favor de um governo empreendedor, caracterizado pelo estímulo à competição, pela transferência de controle aos cidadãos e pela focalização nos resultados – orientando-se pela missão e objetivos, ao contrário de regras e regulamentos (OSBORNE & GAEBLER, 1995/1992).

Por "resultados" entende-se a mudança desencadeada na realidade pelo produto final (SERRA, 2008/2007). Esse significado refere-se, também, ao conceito de efeitos (*outcomes*): aquilo que uma intervenção alcançará ou alcançou no curto e no médio prazo (OCDE, 2002).

Por produtos, também conhecidos como *outputs*, entende-se "bens, equipamentos ou serviços que resultam da intervenção de desenvolvimento" (OCDE, 2002). Assim, exemplos de produtos podem ser rodovias pavimentadas, escolas construídas, postos de saúde implantados, entre outros.

Entretanto, os produtos gerados pelas intervenções podem, ou não, conduzir a resultados/efeitos. Por exemplo, um maior número de rodovias pavimentadas pode não resultar na ampliação do dinamismo econômico da região, ou o aumento de escolas pode não acarretar mudanças nas taxas de alfabetização, e, da mesma forma, a implantação de postos de saúde pode não ocasionar queda na mortalidade. Assim, os produtos compõem uma cadeia que não garantem, ao certo, efeitos pretendidos, mas, ao mesmo tempo, podem levar ao alcance desses efeitos.

Com o intuito de gerenciar esses produtos, de acordo com o glossário dos Principais Termos da Avaliação e da Gestão Centrada nos Resultados (OCDE, 2002), a gestão por resultados compreende uma estratégia de gestão orientada para o desempenho, a obtenção de resultados e efeitos. A partir de tal definição, a gestão por resultados baseia-se em uma estratégia focada em efeitos, ao contrário de produtos.

De forma semelhante, para Serra (2008/2007), a gestão por resultados se apresenta como uma proposta de cultura organizadora de gestão, diretora, mediante a qual se põe ênfase nos resultados e não nos processos e procedimentos. Possui três dimensões: 1) conceitual: o fator resultado é considerado a peça chave de todo o processo de gestão. Dessa forma, os resultados a serem alcançados podem ser traduzidos em objetivos, indicadores e metas; 2) cultural: cria responsabilidade de gestão devido à vinculação dos dirigentes aos resultados

perseguidos, ou seja, propõe certa descentralização do processo decisório. Assim, na dimensão conceitual, flexibilidade ou as autonomias podem ser concedidas aos administradores públicos; 3) operacional: é um marco de referência capaz de integrar diversos componentes do processo de gestão, pois se propõe a interceptá-los para otimizar seu funcionamento. Portanto, podem ser aplicadas sanções, positivas e negativas, da avaliação do alcance dos resultados.

Todas as dimensões da gestão pública por resultados procuram dirigir os organismos públicos para conhecer e atuar sobre todos os aspectos que afetam ou modelam os resultados da organização (SERRA, 2008/2007).

Complementando a definição de gestão por resultados, o glossário relaciona a gestão com a inclusão de elementos estratégicos como o estabelecimento de objetivos, metas e indicadores de desempenho (OCDE, 2002). Os indicadores de desempenho, no campo aplicado das políticas públicas, são medidas usadas para permitir o monitoramento das condições de vida e bem-estar da população por parte do poder público e da sociedade civil, e subsidiar a investigação acadêmica sobre a demanda social e as atividades de planejamento público na formulação de políticas nas diferentes esferas de governo (JANUZZI, 2005). Assim, os indicadores traduzem as condições sociais, econômicas, ambientais, que são objeto da intervenção. Alguns exemplos de indicadores mais conhecidos são citados pelo autor:

> Taxas de analfabetismo, rendimento médio do trabalho, taxas de mortalidade infantil, taxas de desemprego, índice de Gini e proporção de crianças matriculadas em escolas são, nesse sentido, indicadores sociais, ao traduzirem em cifras tangíveis e operacionais várias das dimensões relevantes, específicas e dinâmicas da realidade social. (JANUZZI, 2005, p. 139)

Como coloca Corrêa (2007), a gestão pública por resultados foi desenvolvida como uma estratégia que tem início no momento do planejamento e vai até o processo de *feedback* das políticas públicas, podendo ser considerada uma prática de desenvolvimento institucional, respeitando princípios da distribuição eficiente de recursos públicos e prestação de contas à sociedade, como observa a autora:

> Alcançar uma boa prática de gestão pública por resultados não implica somente a implementação de mecanismos de avaliação institucional. A gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento das ações governamentais — sejam elas organizadas em projetos ou programas; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho, que além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retro-alimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais. (CORRÊA, 2007, p. 498)

Dessa forma, podemos entender a gestão por resultados como um ciclo que se inicia com o estabelecimento dos resultados almejados, a partir da tradução dos objetivos do governo, organiza a avaliação do desempenho dos programas governamentais através do alcance desses resultados, e por fim, retro-alimenta o sistema de gestão, propiciando ações corretivas decorrentes dessa avaliação.

Para Moynihan (2006) o padrão mais revelador para gestão por resultados não é saber se as informações de desempenho existem, mas se elas são usadas em órgãos decisórios do governo e nos programas de alto nível (MOYNIHAN, 2006). Gestão para resultados, portanto, aspira a ser mais do que medição de resultados e dependeria de uma vontade de acompanhar o desempenho com informações complementares como reforma organizacional, atendimento ao cidadão e aumento da autoridade de gestão.

Finalmente, cabe ressaltar que o modelo de gestão por resultados preocupa-se com o processo que assegure a criação de valor público dentro de um regime democrático. Por valor público entende-se respostas efetivas às demandas politicamente desejáveis, com prioridade coletiva e que requeiram mudanças sociais (resultados) que modifiquem certos aspectos no conjunto da sociedade (MOORE, 1995). Assim, a gestão por resultados foca o cidadão, através de objetivos governamentais, e orienta a mudança social.

Como sintetiza Serra (2008/2007) o objetivo último da gestão pública por resultados "é gerar capacidade nas suas organizações para que consigam, mediante a gestão do processo de criação de valor público, os resultados estipulados nos objetivos do programa de governo" (SERRA, 2008/2007, p. 32).

Na seção seguinte apresenta-se o estudo de caso do Programa Estado para Resultados (EpR) do governo de Minas Gerais, de forma a ilustrar a abordagem teórica até aqui elaborada, particularmente referente ao modelo de gestão por resultados.

Programa Estado para Resultados, um estudo de caso

Como indicado no estudo "Minas Gerais do século XXI", em 2003, o Estado de Minas Gerais atravessava um contexto de agravamento do quadro fiscal e graves problemas de desempenho da administração pública (VILHENA, 2006). Em decorrência desse quadro, buscou-se, a partir do programa Choque de Gestão, uma resposta à crise fiscal e administrativa num esforço de alcançar o equilíbrio das contas públicas e modernizar o aparato institucional do Estado.

A primeira geração desse Choque de Gestão é marcada por dois pontos fundamentais para a implantação do modelo de gestão pública para resultados, a saber, o gerenciamento intensivo dos projetos estruturadores e a contratualização de resultados.

No período foi determinado um portifólio de 30 projetos estruturadores, que representavam as ações prioritárias do governo, submetidos à Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado (GERAES) que adquiriu a função de escritório de projetos do governo e apresentou como principal atribuição o monitoramento intensivo da carteira recém criada.

A adoção da contratualização de resultados, instituída pelo acordo de resultados, foi promovida pela Superintendência Central de Modernização Institucional (SUMIN). "O Acordo é um instrumento de pactuação de resultados, que se dá mediante a negociação entre dirigentes dos órgãos e entidades do Poder Executivo, bem como dos gerentes das unidades administrativas e autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão" (CARNEIRO & BARBOSA, 2007, p. 2). Essa ferramenta gerencial representa um compromisso que regula as relações entre o núcleo formulador de políticas e as entidades executoras.

O chamado Choque de Gestão de segunda geração tem suas bases expostas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023 (PMDI) e na estratégia do EpR.

O plano de desenvolvimento buscou estabelecer resultados finalísticos para 11 áreas de resultado – "áreas focais" de concentração dos melhores esforços e recursos visando transformações e melhorias desejadas. Assim, cada área de resultados foi alvo da intervenção de um grupo de projetos estruturadores, reunidos em função de sua sinergia, e monitorados por um grupo de indicadores finalísticos (MINAS GERAIS, PMDI, 2007).

A estratégia do Estado para Resultados pretende integrar, em Minas, a análise dos resultados para a sociedade *vis-à-vis* o ônus determinado pela arrecadação de receitas públicas, com o intuito de se obter a máxima eficiência alocativa do orçamento do Estado (MINAS GERAIS, PMDI, 2007). Neste sentido, a reforma da segunda geração de políticas deixaria de se concentrar somente nos órgãos internos da administração pública e passaria a se preocupar em medir os benefícios e malefícios alcançados pelas políticas governamentais.

> [...] a inovação do escritório de projetos (GERAES) – na primeira geração de políticas do Choque de Gestão – conseguiu melhorar os prazos de entrega para construção de escolas, bem como contabilizar o número exato de quantos alunos eram beneficiados, porém, não havia preocupações com a proficiência em matemática ou com o nível de leitura dos alunos e, dessa maneira, não era possível saber se a educação estava melhorando de fato no Estado. (ENTREVISTADO A)

A partir da fala do entrevistado, observa-se que seria necessário mudar o foco das políticas de Segunda Geração, preocupando-se mais com os resultados e efeitos gerados pelos programas governamentais que com os produtos gerados por eles.

> Você tinha na SEPLAG, como ainda tem, uma unidade responsável pelo gerenciamento de projetos que é o GERAES e outra unidade responsável por aquilo que a gente chama de acordo de resultados. Qual foi a evolução que mostrou a necessidade da criação de mais uma unidade chamada Estado para Resultados? O que a gente observa é que a execução de projetos por si só e a superação de obstáculos que constam da agenda, não induziam a busca de resultados entendidos como ganhos sociais palpáveis, como ganhos para a sociedade, ganhos que fossem além da mera realização do projeto. [...] Quando falamos em pactuar resultados, falamos em resultados expressos, quantificados, traduzidos em metas e estejam atribuídos a diferentes unidades que integram a administração estadual. (ENTREVISTADO C)

Os entrevistados foram unânimes em afirmar a relação desproporcional entre a quantidade de informação gerada pelo GERAES e a capacidade do executivo principal de filtrá-la, ou seja, toda a informação gerada sobre os projetos não era assimilada satisfatoriamente pelos tomadores de decisão. A partir desta demanda, foi desenvolvida a unidade de gestão estratégica no EpR, cujo objetivo é "filtrar" questões principais dos projetos estruturadores e transmiti-las ao executivo principal.

No processo de desenvolvimento e implementação deste "filtro" de informações foram estabelecidas reuniões executivas chamadas de Comitês de Resultados cujo objetivo era definir um plano de ações estratégico capaz de auxiliar no alcance dos objetivos perseguidos, bem como deliberar planos de intervenção (ENTREVISTADO A). No início do Programa, as reuniões seriam uma forma de apresentar os marcos e indicadores das áreas de resultado, bem como atualizar as ações, riscos e dificuldades, em cada área de resultado.

Outro instrumento, adotado pela área de estratégica, foi o plano de ação com objetivo de "filtrar" problemas, riscos, dificuldades e oportunidades estratégicas das áreas de resultado (originados, ou não, das reuniões de comitês) e organizá-las em um sistema de tecnologia da informação. Entende-se por plano de ação o instrumento pelo qual ações corretivas e preventivas de questões envolvendo os projetos estruturadores são elaboradas, documentadas e monitoradas até sua finalização, através dele são atribuídas responsabilidades e determinadas às circunstâncias em que o trabalho deverá ser realizado.

Além das reuniões de comitês e planos de ação, havia ainda a necessidade de um processo de "alinhamento" dentro da gestão estratégica. Denomina-se "alinhamento" a tarefa de assegurar sinergias entre equipes, processos, unidades de negócio e parceiros externos, cujo propósito, segundo Kaplan e Norton (2006), é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e de gestão, chegue aos níveis da organização e seja compartilhada (KAPLAN & NORTON, 2006).

Assim, a unidade de gestão estratégica dedica-se principalmente às atividades relativas a comitês de resultados, planos de ação, apoio a gestão dos projetos estruturadores, associados e áreas estratégicas. Destaca-se que essa unidade foi considerada a unidade com as ações mais

desenvolvidas do Programa, principalmente porque contém a realização dos comitês (ENTREVISTADO A).

> O comitê propriamente dito é para que o vice-governador tenha uma informação e gere uma tomada de decisão, uma colagem da estratégia, ou seja, fazer que coisas que não estão caminhando caminhem. [...] Essa é uma reunião que a gente vai levar o problema ou a situação, o vice-governador pega algumas questões que são colocadas tanto para os secretários como para os gerentes e aí você tem uma decisão: "por que isso está atrasado? Por causa disso, disso e disso". E uma solução de despacho, muito pragmática e muito pontuada, e não uma reunião comum. (ENTREVISTADO A)

Inicialmente, os comitês eram realizados somente para as áreas de resultados descritas no PMDI 2007-2023. A primeira "rodada" de comitês basicamente apresentou o que foi planejado para o governo, até para que os interlocutores se tornassem familiares com a lógica de indicadores finalísticos (ENTREVISTADO C). No entanto, a primeira "rodada de comitês" não possuía um modelo, um padrão para a apresentação, e não se sabia ao certo o que retratar na apresentação (ENTREVISTADO A).

A rodada seguinte, ao contrário, concentrou-se nas entregas estratégicas e em resultados mais importantes, focando algumas áreas de resultado em especial. A Tabela 1 apresenta o número de realização de comitês desde o ano de 2007 até outubro de 2009.

Tabela 1:
Número de Reuniões de Comitê por Área de Resultados

ÁREA DE RESULTADOS	2007	2008	2009*
Defesa Social	4	11	5
Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce	1	2	2
Educação de Qualidade	2	3	1
Inovação, Tecnologia e Qualidade	1	4	2
Investimento e Valor Agregado de Produção	3	8	3
Logística de Integração e Desenvolvimento	1	3	2
Protagonismo Juvenil	1	12	13
Qualidade Ambiental	1	4	1
Qualidade e Inovação em Gestão Pública	0	5	9
Qualidade Fiscal**	0	0	0
Rede de Cidades e Serviços	3	7	13
Redução da Pobreza e Inclusão Produtiva	2	8	2
Vida Saudável	1	2	1
TOTAL	20	69	54

Nota. Fonte: Programa Estado para Resultados.
* Número de reuniões de comitê até outubro de 2009; ** A área de resultado Qualidade Fiscal não possui reuniões de comitê.

Nota-se, a partir da Tabela 1, diferenças expressivas entre 2007 e 2008. Enquanto no primeiro ano, ocorreu uma distribuição mais equilibrada de comitês por área de resultado, em 2008, algumas áreas de resultados se destacaram por apresentar um número muito maior de reuniões que outras como, por exemplo, doze comitês na área de Protagonismo Juvenil contra apenas dois na área de Vida Saudável, diferenciação presente também em 2009.

A aparente diferença entre o número de comitês entre uma área de resultado e outra, pode ser entendida como uma focalização maior das reuniões para os projetos (reunião de

pequeno comitê) ou áreas de resultado com maiores problemas – de cronograma, orçamento, metas, coordenação, entre outras pendências, ou como uma priorização de frentes do governo, sendo as áreas de resultados com maior número de comitês, de maior importância para a estratégia governamental.

O pequeno comitê tornou-se viável quando o formato único de comitê por áreas de resultado demonstrou-se incapaz de abordar pontos mais específicos de alguns projetos, normalmente, aqueles que exigem mais discussão e possuem mais detalhes, apresenta-se com um formato mais restrito, com uma abordagem por projeto, um público menor e também tempo reduzido. Como argumenta o Entrevistado C, o pequeno comitê foi uma evolução que proporcionou maior foco para as reuniões e ajustou a necessidade de menor quorum para as reuniões.

> Alguns projetos, até pela sua complexidade, pelo nível de dificuldade, justificavam reuniões mais específicas e com um público menor, pois nessas reuniões menores você pode tratar do assunto de cada projeto de maneira mais extensa, até porque se você chama mais pessoas para platéia da reunião você inibe a participação de todos. Então essa foi mais uma evolução que a gente chama de pequeno comitê. [...] Em algumas reuniões foi observado que precisavam ser tratadas em um núcleo decisório mais alto, então seriam realizadas em um comitê menor com a presença praticamente de secretários e vice, porque não devem ter uma participação tão aberta e requerem sigilo. (ENTREVISTADO C)

A unidade de indicadores, diferentemente da gestão estratégica, possui como atributos a pesquisa, avaliação e apuração dos indicadores finalísticos, bem como a ponderação sobre a aderência dos indicadores à estratégia do Estado.

Como sustenta Januzzi (2002), para seu emprego na pesquisa acadêmica ou na formulação e avaliação de políticas públicas, o indicador deve gozar uma série de propriedades como relevância, validade, confiabilidade, cobertura, especificidade, historicidade, atualização, etc. Como o próprio autor argumenta:

> Além da sua relevância para discussão da agenda da política social, de sua validade em representar o conceito indicado e da confiabilidade dos dados usados na sua construção, um indicador social deve ter um grau de cobertura populacional adequado aos propósitos a que se presta, deve ser sensível a políticas públicas implementadas, específico a efeitos de programas setoriais, inteligível para os agentes e públicos-alvo das políticas, atualizável periodicamente, a custos factíveis, ser amplamente desagregável em termos geográficos, socio-demográficos e socioeconômicos e gozar de certa historicidade para possibilitar comparações no tempo. (JANUZZI, 2002, p. 3)

Assim, após o estabelecimento de indicadores no PMDI e, principalmente, após a sua primeira avaliação, uma série de questionamentos a respeito do cumprimento das propriedades, como as citadas por Januzzi (2002), surgiram.

No PMDI os 106 indicadores finalísticos apresentavam um perfil de maturidade consideravelmente diferenciado: indicadores completos, ou seja, que possuíam metas para 2007 e 2011; indicadores com metas apenas para 2011; indicadores com metas apenas para 2007; indicadores somente com valor de referência, sem nenhuma meta estabelecida; e indicadores sem nenhum dado apurado, que dispunham apenas de uma proposta de indicador. Tal disposição oferece uma falta de uniformidade dos indicadores planejados e decorreria em dificuldades para sua avaliação subseqüente. Observa-se que embora a maior parte dos indicadores do PMDI tenha permanecido, um número considerável de indicadores não foi avaliado e *proxies* foram desenvolvidas – alternativas similares para os indicadores originalmente propostos. Por exemplo, o indicador, da Área de Resultados Inovação,

Tecnologia e Qualidade, "Dispêndio em P&D como percentual do PIB" foi avaliado pela *proxy* "Recurso do tesouro empenhado pela Fapemig como percentual do PIB".

Para a pactuação em 2008, o número de indicadores diminuiu, passando para 101, foram excluídos aqueles cuja apuração não era possível e incorporados novos indicadores, diferentes dos inicialmente previstos no PMDI (indicadores complementares aos do PMDI). Apreende-se que o número de *proxies* aumentou, traduzindo um crescimento de fórmulas alternativas para viabilizar a avaliação dos indicadores finalísticos originalmente previstos no PMDI e o número de indicadores avaliados segundo o PMDI diminuiu. Além disso, a quantidade de indicadores complementares ao PMDI, ou seja, novos indicadores foram criados para monitorar a situação do Estado.

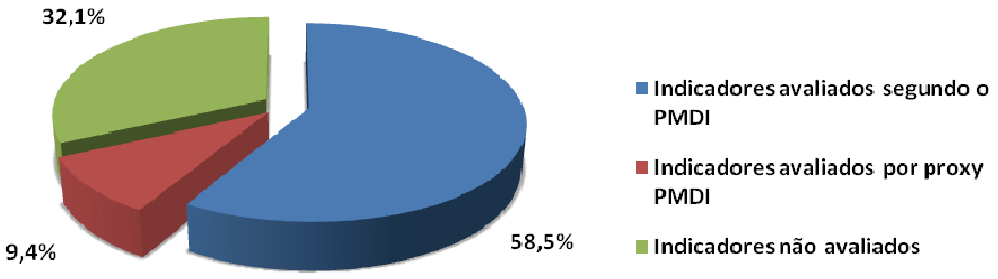


Figura 1. Diagnóstico da Avaliação dos Indicadores Finalísticos dos Acordos de Resultado 2007 – MINAS GERAIS 2008.
Fonte: Programa Estado para Resultados.

Somente após a pactuação dos acordos de resultados em 2008 a unidade de indicadores foi criada no EpR (ENTREVISTADO A). Tal decorrência pode ser entendida como a preocupação então desenvolvida com o quadro de indicadores do Estado, combinada com a percepção da dificuldade de mensurar as políticas públicas através de indicadores. Ou seja, nota-se um maior engajamento quanto aos indicadores finalísticos do Estado e a necessidade de constante atualização desse quadro.

O quadro de 2009 apresentou mudanças menos significativas que 2008 e foi inserido no Caderno de Indicadores do Estado que organiza e problematiza o conjunto de indicadores através de itens como fonte, periodicidade, limites e dados estatísticos. Destaca-se o Caderno de Indicadores como importante fonte de registro.

Outra questão citada pelos entrevistados diz respeito à dificuldade em se estabelecer indicadores de resultado e contar com o apoio daqueles que estão sendo cobrados pelas suas metas, como os dirigentes das secretarias de Estado e as equipes dos projetos estruturadores e associados. Como comenta o Entrevistado C:

> Estabelecimento de metas. Quase ninguém gosta de ter meta estabelecida para ele e ser acompanhado, porque significa tirar um pouco as pessoas da zona de conforto. E a função do EpR é tirar da zona de conforto, tirar da inércia, vencer os pontos onde o Estado não tem feito o melhor de si, não tem produzido aquilo que é desejável. (ENTREVISTADO C)

Além da própria natureza dos indicadores em estipular metas e cobrar resultados, não menos importante, está o *trade-off* de trabalhar com indicadores: não importa se eles sejam

abrangentes ou defasados, sempre serão criticados. O próprio IDH, que é uma medida tradicional de qualidade de vida, está sujeito a críticas. Nas palavras do entrevistado B, quando se estipula indicadores "você está nu na vitrine", ou seja, você está com sua imagem exposta, com todas as suas "partes", sejam elas delicadas ou não, à mostra (ENTREVISTADO B):

> Nunca vai existir uma estrutura perfeita de indicadores [...] porque nenhum indicador atende a tudo que você precisa, quanto mais gerais e mais abrangentes, mais defasados eles são. Aí você tem um *trade-off* entre defasagem e abrangência que é uma coisa muito difícil. (ENTREVISTADO B)

Parte do comentário é comprovado por Januzzi (2002) que, apesar de admitir que a disponibilidade de um sistema de indicadores certamente potencializa as chances de sucesso do processo de formulação e implementação de políticas públicas (JANUZZI, 2002), argumenta que na prática nem sempre o indicador de maior validade é o mais confiável, nem sempre o mais claro é o mais inteligível, nem sempre o mais sensível possui a periodicidade requerida, e assim por diante. Assim, ainda que o indicador reúna muitas qualidades, o governo não é dispensado da tarefa de avaliar o grau de aderência dos indicadores disponíveis às propriedades necessárias.

Quanto ao relato "nu na vitrine", indica o aumento de responsabilização dos formuladores das políticas públicas já que estão "à mercê" de avaliações governamentais, diagnósticos sociais e a críticas de departamentos do próprio Estado, de outros governos, do setor privado, da sociedade civil. Ou seja, o trabalho de estipular indicadores governamentais dificilmente será neutro e estático, vez que a implementação das políticas está sujeita ao papel crucial desempenhado pelos agentes encarregados de colocá-la em ação e avaliá-las, impedindo a acomodação de interesses, e o contexto social propõe novos desafios para o planejamento, necessitando de atualizar as medidas de desempenho.

Para completar a lógica entre as unidades dedicadas a estratégia e a de medição de resultados foi criada a unidade responsável pelos empreendedores públicos.

A figura do empreendedor público surgiu para fornecer um apoio técnico e temporário aos pontos críticos das secretarias de Estado, dos projetos estruturadores e associados e de áreas estratégicas. A idéia do empreendedor está relacionada, portanto, a uma "força tarefa" que propõe o cumprimento de atividades para o alcance de resultados, uma vez os resultados alcançados, o empreendedor deverá ser realocado, ou deixar o cargo. Assim como comenta o entrevistado C, o empreendedor não supre administração pública de recursos humanos para as secretarias, mas ajuda equipes a suprir carências identificadas.

Os noventa cargos de provimento em comissão, de recrutamento amplo, para os empreendedores públicos foram criados a partir da Lei Delegada nº 174, de 26 de janeiro de 2007, sendo quarenta e cinco empreendedores I e igual número para empreendedor II. Os cargos são destinados aos encargos temporários do EpR, extinguindo-se em 31 de janeiro de 2011, juntamente com o Programa.

Tal iniciativa foi inspirada na experiência Chilena com o objetivo de buscar a profissionalização da alta direção dos serviços do Estado. A idéia proveniente do governo federal do Chile propõe uma modernização na gestão de recursos humanos tanto em nível gerencial (Alta Direção Pública) como nas carreiras funcionais do serviço público, contemplando três pilares: 1) Sistema de Alta Direção Pública (SADP); 2) Desenvolvimento de pessoal e carreira funcional; e 3) Criação da Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC) (AEDO, 2005).

Destaca-se que os cargos da alta direção possuem contratos com duração de três anos e renovável por duas vezes se cumpridos de forma eficiente. Para prover as vagas dos cargos de alta direção, o ingresso ocorre por meio da Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC)[i] e do

Conselho de Alta Direção Pública[ii], que convocam um processo de seleção pública, devendo os ministros do governo propor os perfis profissionais para os cargos e o conselho propor ao presidente da república uma lista de três a cinco candidatos selecionados.

Em Minas Gerais, a partir do decreto nº 44.490, de 2007 instituiu-se o Comitê para Pré-Qualificação dos Empreendedores Públicos – COPEP, órgão colegiado composto por cinco membros (Coordenador Executivo e Adjunto do Programa e três profissionais com notória experiência em Administração Pública indicados pelo Vice-Governador do Estado), cuja idéia principal é "dividir responsabilidades e discutir sobre o processo de seleção, alocação e avaliação de empreendedores públicos" (ENTREVISTADO B).

O modelo de gestão dos empreendedores públicos apresenta três subsistemas: recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoas e aplicação de pessoas e remuneração (BERNARDI & GUIMARÃES, 2008). O primeiro diz respeito ao processo de pré-qualificação dos empreendedores, o segundo aos programas de desenvolvimento e, por fim, o último sinaliza o monitoramento do desempenho de cada empreendedor, com a previsão de pagamento de parcela remuneratória variável.

As seis etapas para o processo de pré-qualificação do empreendedor são: 1) elaboração do perfil específico do empreendedor pela entidade solicitante e coordenador do EpR; 2) seleção dos candidatos indicados para participar do processo de pré-qualificação através de análise curricular e entrevistas preliminares; 3) aplicação dos métodos de avaliação como teste de personalidade, aptidão gerencial e entrevistas individuais por competência realizados por consultoria especializada; 4) deliberação do COPEP; 5) devolutiva oferecida ao solicitante do perfil; e 6) sugestão do nome do candidato pré-qualificado indicado encaminhada para o Governador para nomeação.

Os programas de desenvolvimento ocorrem mensalmente, com apoio de consultoria especializada, e englobam o desenvolvimento do grupo de empreendedores públicos e não o desenvolvimento pessoal do ocupante do cargo, focando as experiências do trabalho como empreendedor (BERNARDI & GUIMARÃES, 2008).

> [...] a proposta desse trabalho de desenvolvimento não é uma proposta de trabalho individual de cada empreendedor, a idéia é desenvolver o grupo de empreendedores, é criar laços, é criar identidade entre eles, é fazer uma rede de pessoas que estão trabalhando com desafios, é desenvolver um pouco dessa "força tarefa". (ENTREVISTADO D)

O monitoramento e avaliação dos empreendedores públicos é realizado a partir do plano de trabalho, instrumento que dispõe "o que o empreendedor irá fazer" (ENTREVISTADO B). Dessa forma, o plano de trabalho constitui o principal instrumento de alinhamento do empreendedor público aos resultados e metas constantes da estratégia de governo (BERNARDI & GUIMARÃES, 2008). O processo desde a elaboração até a análise dos planos de trabalho, para fins de pagamento da remuneração variável, contempla quatro etapas: a primeira consiste na elaboração da proposta do plano de trabalho pelo empreendedor; a segunda envolve a pactuação e negociação dessas entregas com a equipe do EpR; a terceira etapa compreende a avaliação do desempenho e a definição do valor da parcela remuneratória variável do empreendedor pelo COPEP; e a quarta e última etapa inclui o pagamento da parcela já definida (BERNARDI & GUIMARÃES, 2008).

A partir da construção teórica dos dois modelos, o chileno e o mineiro, é possível notar o número de diferenças consideráveis entre ambos, como pode ser observado na Figura 2. Segundo o Entrevistado D, "o modelo deles (Chile) é muito mais complexo, amplo, até mais burocrático – é muito mais parecido com um concurso público que o nosso, e precisava ser adaptado" (ENTREVISTADO D).

Nota-se que o modelo Chileno é mais regulamentado na medida em que possui um órgão gestor formalizado com missão definida; é mais aberto, pois permite uma participação mais ampliada por meio do edital; conta com a participação de senadores para a escolha do conselho que corresponde ao COPEP; e possui avaliações mais regulares com base em metas trimestrais.

Características	***Sistema de Alta Dirección Pública*** **Chile**	**Empreendedores Públicos Minas Gerais**
Tempo de duração	Possibilidade de renovação.	Prazo de duração.
Processo Seletivo	Participação ampliada, com publicação de edital.	Participação restrita, com base somente na rede de relacionamentos própria.
Regulamentação	Processo seletivo regulamentado em lei.	Processo seletivo definido por lei e regulamentado em decreto.
Órgão gestor	Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC).	Unidade de Empreendedores.
Conselho	Conselho de Alta Dirección Pública: 4 membros nomeados pelo Presidente e ratificação pos 4/7 dos senadores do Chile.	COPEP: 5 membros, sendo eles, o coordenador executivo e adjunto do EpR, mais três membros nomeados pelo vice-governador.
Avaliações	Acordos de desempenho, com metas trimestrais.	Planos de trabalhos, com metas anuais.
Programas de Desenvolvimento	Processos de certificação e pós-graduação.	Reuniões mensais com base em experiências vivenciadas pelos empreendedores.
Remuneração	Remuneração fixa somada a parcela variável, com base no cumprimento das metas dos acordos de desempenho.	Remuneração fixa somada a parcela variável, com base no cumprimento das metas dos planos de trabalho e critérios de desempenho definidos pelo COPEP.

Figura 2. Principais diferenças entre o *Sistema de Alta Dirección Pública* e dos Empreendedores Públicos
Fonte: Elaboração própria.

Quanto aos 90 cargos, pensou-se, primeiramente, em uma atuação maior dos empreendedores como gerentes de projetos (ENTREVISTADO D), já que os gerentes e gerentes-adjuntos eram da alta administração e não se dedicavam exclusivamente aos resultados dos projetos. Atualmente, entretanto, a distribuição dos empreendedores distancia-se da hipótese original. Observa-se, a partir da Figura 3, que os gerentes de projetos representam somente 8% do total de empreendedores públicos após dois anos do início do EpR. A proporção dos gerentes adjuntos dos projetos, apesar de maior que a de gerentes, ainda é baixa: 13%. A maior atuação dos empreendedores encontra-se, diferentemente do que se pensava a princípio, em áreas estratégicas (40%) – como em áreas estratégicas de secretarias, no próprio EpR ou vice-governadoria – e em cargos diferenciados nas estruturas dos projetos estruturadores e associados (33%).

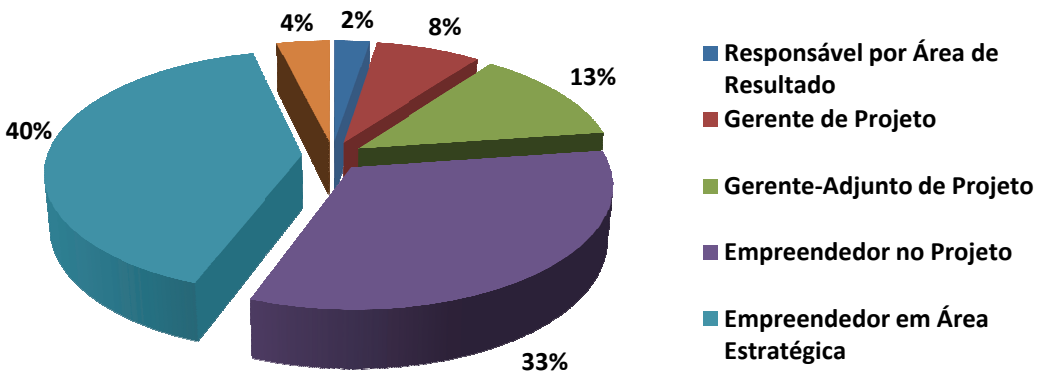


Figura 3. Distribuição dos Empreendedores Públicos por Função em 10/06/2009 – MINAS GERAIS 2009.
Fonte: Programa Estado para Resultados.

Além disso, a proposta inicial para a remuneração variável dos empreendedores era bastante diferenciada da instituída. Ao contrário de até uma remuneração por ano, a primeira proposta era instituir uma remuneração fixa menor que a atual e uma remuneração variável de até cinco salários por ano para que os empreendedores realmente se mobilizassem a alcançar os resultados pactuados, já que, se não o fizessem, não poderiam receber os cinco salários o que é um diferencial salarial grande (ENTREVISTADO D).

Entretanto, a proposta não prevaleceu devido a cultura política mineira (ENTREVISTADO F). Ou seja, as propostas iniciais propunham mudanças expressivas no Estado e, caso fossem implantadas, poderiam encontrar uma resistência maior do que ocorreu nos órgãos de alocação dos empreendedores.

> Aspectos como a quarentena e uma remuneração variável maior não vingaram devido a nossa cultura política. Temos que conseguir enxergar a nossa possibilidade de inovação vis a vis o nosso direito a nossa cultura política, porque nós estaríamos sujeitos a muita crítica. Quer dizer, já foi uma inovação, já teve resistência, imagina se nós tivéssemos uma remuneração variável maior frente a todos os servidores...então, a isonomia nos segurou. (ENTREVISTADO F)

A partir do momento em que a lei estava publicada, surgiram as dificuldades para a inserção do empreendedor público nas secretarias, áreas estratégicas e projetos. Os grandes desafios iniciais, nesse sentido, foram, primeiro, trazer pessoas e definir perfis (ENTREVISTADO A) e, segundo, inserir o empreendedor público na ponta (ENTREVISTADO B).

Nota-se também que, além das dificuldades de definir os perfis dos primeiros empreendedores públicos que trabalhariam no Programa e alocá-los, ocorreu resistência quanto "a própria aceitação do modelo" dos empreendedores (ENTREVISTADO D). Destaca-se entre os opositores parte dos servidores, de secretarias e outros órgãos do Estado, descontentes principalmente com a questão salarial, já que muitos empreendedores recém contratados possuíam remuneração maior que servidores públicos que trabalhavam na área há mais tempo.

Outro grande desafio inicial foi o problema da "dupla chefia" (Entrevistado B), ou seja, o vínculo formal do empreendedor está no Estado para Resultados, porém, alguns lidam com a hierarquia interna da secretaria onde trabalham e acabam absorvendo novas tarefas. Um dos

problemas advindos dessa "dupla chefia" é o prejuízo do próprio plano de trabalho dos empreendedores, pois eles se desviam das atividades que foram contratados para fazer.

> Talvez o empreendedor esteja em uma secretaria e o chefe dele é um secretário de Estado, mas ele tem um vínculo formal com o EpR. Então ele tem uma dupla chefia que é uma coisa completamente nova e não é fácil. Mas a escolha é essa mesmo, a gente acha que é a única forma do empreendedor não ser absorvido pela estrutura. (ENTREVISTADO B)

Por fim, com relação à avaliação e ao monitoramento dos empreendedores surgiu a dificuldade de como desenvolver e avaliar (plano de trabalho) o grupo de empreendedores, considerando a heterogeneidade dos perfis, as diferenças culturais nos órgãos de exercício, a diversidade das tarefas desempenhadas por eles e dos resultados que precisam ser entregues. Dessa forma, fica o questionamento:

> Como desenvolver esse grupo e como avaliá-lo? Você está avaliando coisas diferentes, ou seja, como eu avalio o meu trabalho de lidar com os comitês, alinhamento, estratégias e com vários assuntos, como o trabalho de outro empreendedor hoje que é só lidar com o escritório de defesa social: são trabalhos muito diferentes. Eu comparo um plano de trabalho que tem que entregar o caderno de indicadores, com outro que tem que entregar uma praça, um complexo Mineirão-Mineirinho licitado e dou o mesmo peso para eles. (ENTREVISTADO A)

Como principais desafios da unidade de empreendedores públicos foram citados a gestão estratégica do grupo de empreendedores, o alargamento do processo de seleção, e, por fim o processo de avaliação e desenvolvimento do grupo – que também foram citados como dificuldades iniciais.

Dessa forma, a criação do EpR na administração pública mineira deu-se por dois motivos principais: o primeiro diz respeito ao próprio gerenciamento das mudanças da estratégia do governo demonstrada no PMDI 2007-2023 e sua preocupação em propor indicadores e traduzi-los em metas; e o segundo aborda o gerenciamento estratégico das ações de governo, transformado em comitês de resultado, plano de ação e na busca pelo aprimoramento do alinhamento estratégico. A questão relativa à mão-de-obra do Programa foi completada com a lógica dos empreendedores públicos, entendidos como uma força tarefa para as ações consideradas como importantes no Estado.

Assim, com vistas a proceder a gestão estratégica das áreas de resultado, bem como acompanhar os indicadores do PMDI, através da alocação de empreendedores públicos, a criação do Programa ocorreu pelo art. 8º da Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007. Em alusão à norma, destaca-se que as atividades listadas inicialmente para o EpR, resumem-se na "atuação de frentes que viabilizem a estratégia de governo". (ENTREVISTADO A)

Considerando a função de coordenação do Programa e sua relação com a alta gerência do Estado, sua vinculação à estrutura de governo foi regularizada pelo decreto nº 44.447, de 26 de janeiro de 2007, que classificou o EpR um *staff* direto do vice-governador do Estado.

Outro ponto importante nessa discussão, atenta que a vinculação a um ente político – cargo de vice-governador transforma, portanto, o EpR em uma unidade transitória na administração pública mineira, já que não é possível afirmar que o mesmo vice-governador continuará no cargo após quatro anos de mandato. A proposta foi então transformar o Programa em uma estrutura provisória da administração pública com início em 2007 e fim em janeiro de 2011[iii].

A determinação de prazo para o Programa distingue-se das demais estruturas permanentes do governo, e pode ser interpretada como uma vantagem ou como um desafio. Como observa o Entrevistado F a temporalidade do Programa é positiva:

> [...] se você mantiver a estrutura no mesmo formato, ela enrijece. Ela desenvolve mecanismos de perpetuação, ela desenvolve mecanismos que atrapalham a inovação. O caráter temporário do EpR é uma vantagem. Não estamos construindo custo fixo, ninguém pensa que vai ficar o resto do tempo aqui, e isso é bom, cada um fica um pouco desconfortável em saber que não possui estabilidade. (ENTREVISTADO F)

Como ponto negativo ressalta-se a dificuldade de absorção pela estrutura permanente do Estado quando o Programa findar, principalmente quanto às atividades dos empreendedores públicos que precisaram de serem assimiladas pelas estruturas permanentes (ENTREVISTADO C).

Por fim, como comenta o Entrevistado B, a implementação do Estado para Resultados, em suas três frentes de atuação, contribuiu para que o processo de tomada de decisões seja mais efetivo, com decisões mais seguras:

> Hoje a alta gerência do governo (governador, vice-governador, secretários) com o fluxo de fazer comitês, ter empreendedor, medir indicadores, [...] consegue reunir um conjunto de informação muito bom para que aquela decisão seja tomada. As decisões tendem a ser mais acertadas e mais seguras. (ENTREVISTADO B)

Em menção ao comentário, cabe destacar o papel do EpR como fonte de informação para auxílio do processo de tomada de decisão. A relação entre os produtos gerados pelas três unidades do Programa – estratégica, indicadores, empreendedores – por meio de comitês de resultados, planos de ação, intervenção nos projetos, indicadores, avaliações, entre outros mecanismos, permitem que a informação seja disponibilizada e absorvida para a tomada de decisão governamental.

Considerações Finais

Quanto ao modelo de gestão por resultados, destaca-se o direcionamento dos organismos públicos para atuar sobre todos os aspectos que afetam ou modelam os resultados da organização em busca da criação de valor público. O modelo supõe essencialmente que os efeitos das intervenções públicas, em substituição à coordenação por procedimentos, é o que de fato importa ao cidadão, que é a mudança real nas condições de vida.

Assim, a gestão pública por resultados pode ser entendida como um ciclo que se inicia com o planejamento dos efeitos almejados, a partir da operacionalização dos objetivos de governo; que prescreve o monitoramento e a avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance desses efeitos; e que retro-alimenta o sistema de gestão, propiciando o *feedback* decorrente dessa avaliação. Ademais, o modelo confere grande flexibilidade ou autonomia sobre os recursos e os processos aos administradores públicos, que estabelecem sanções positivas e negativas frente ao desempenho alcançado.

A gestão pública por resultados foi introduzida em Minas Gerais em um contexto de reforma administrativa, denominada Choque de Gestão, possuindo como bases o PMDI 2003-2020 e o escritório central de projetos (GERAES) e, operacionalizada, em princípio, pelos acordos de resultados, PMDI 2007-2023 e Programa Estado para Resultados.

Considera-se que, apesar do PMDI 2003-2020 e do GERAES não participarem da gestão por resultados mineira, foram os responsáveis por introduzi-la. O PMDI 2003-2020, a partir da visão de futuro "Tornar Minas o melhor estado para se viver". O escritório central de projetos GERAES por estimular informações sobre a execução desses projetos e, assim, gerar produtos (*outputs)*.

Os acordos foram instrumentos que, através da vinculação dos dirigentes aos resultados perseguidos, criaram um sistema de incentivos que concede autonomia aos gestores públicos e

suas equipes para combinar processos e recursos no alcance do desempenho. Ou seja, seguindo os princípios da gestão por resultados, a contratualização de resultados introduziu mecanismos de incentivos e sansão frente ao desempenho alcançado.

Contribuiu para reforçar o modelo de gestão por resultados, a introdução de objetivos estratégicos e indicadores finalísticos no PMDI 2007-2023. Submetido à aprovação da Assembléia Legislativa, o Plano constitui-se um importante marco do modelo na medida em que disponibiliza o conhecimento das metas de governo.

Por fim, o EpR complementa a cadeia da gestão por resultados mineira. Suas funções podem ser entendidas como um processo que se inicia com o estabelecimento dos resultados desejados e prossegue na busca por esses resultados através do trabalho de empreendedores públicos alocados em áreas críticas, no monitoramento da atuação por meio dos comitês de resultado e na avaliação do desempenho das políticas públicas a partir do quadro de indicadores finalísticos. Assim, o EpR, através de suas três unidades essenciais – estratégica, empreendedores e indicadores, busca permitir que a estratégia do governo seja, de fato, implementada.

Tendo em vista tais proposições, o modelo mineiro de gestão pública por resultados evidencia um modelo coerente que aborda as três dimensões descritas por SERRA (2008/2007): conceitual, na medida em que os resultados almejados são traduzidos em objetivos estratégicos e indicadores finalísticos; cultural, quanto à vinculação dos dirigentes aos resultados perseguidos; e operacional, na aplicação de sanções, positivas e negativas, da avaliação do alcance dos resultados.

No entanto, considerando as entrevistas analisadas e a trajetória em construção pelo EpR, salienta-se dificuldades e limitações inerentes ao modelo de gestão pública por resultados, principalmente, o *feedback* das avaliações realizadas, a partir da apuração dos indicadores finalísticos, capazes de retro-alimentar o sistema de gestão e propiciar, assim, ações corretivas.

Nota-se, portanto, na visão dos entrevistados, a contribuição do modelo incremental do Programa Estado para Resultados na busca por uma melhor consecução da estratégia do governo. Nesse sentido, através das análises realizadas, atenta-se para algumas boas práticas deixadas pelo Programa, como, por exemplo: "filtrar" informações estratégicas e transportá-las ao executivo principal; selecionar pessoas para a administração pública de forma impessoal; desenvolver o quadro de indicadores finalísticos buscando torná-lo mais relevante e confiável.

REFERÊNCIAS

AEDO, C. (2005). Experiencias exitosas en la profesionalización de la función pública en América Latina. Anais Foro Iberoamericano: Revitalización de la Administración Pública. Estrategias para la Implantación de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, México.

BANDEIRA-DE-MELO, R., & CUNHA, C. (2006). Grounded theory. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R., & SILVA, A. B. Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.

BANDEIRA-DE-MELO, R., & CUNHA, C. J. C. de A. (2003). Operacionalizando o Método da *Grounded Theory* nas Pesquisas em Estratégia: técnicas e procedimentos de análise com apoio do software Atlas/Ti. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em administração. Rio de Janeiro.

BERNARDI, M., & GUIMARÃES, T. (2008). Empreendedores públicos: uma experiência de gestão estratégica de pessoas na administração pública do Governo do Estado de Minas Gerais. Anais do Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 13., Buenos Aires.

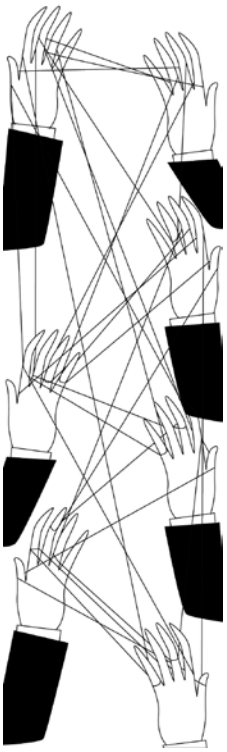
CARNEIRO, R., & BARBOSA, L. O. S. (2007). Acordo de Resultados: Análise da Experiência do Governo Mineiro. Apresentado no Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e pesquisa em administração, 31, Rio de Janeiro.
CORRÊA, I. M. (2007, maio-junho). Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. 3, pp. 487-504.
HAIR JR, J. F. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. (L. B. Ribeiro, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
JANUZZI, P. de M. (2002, janeiro-fevereiro). Indicadores Sociais na Formulação e Avaliação de Políticas Públicas. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 36, 51-72.
JANUZZI, P. de M. (2005, abril-junho). Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. Revista do Serviço Público, n. 56, v. 2, 137-160.
KAPLAN, R., & NORTON, D. P. (2006). Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston: Harvard Bussiness School press.
MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. (2007). Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado 2007-2023. Belo Horizonte.
MOORE, M. (1995). Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge, Harvard University Press.
MOYNIHAN, D. P. (2006, january-february). Managing for Results in State Government: Evaluating a Decade of Reform. *Public Administration Review*, 77-89.
OCDE. (2002). Glossário dos Principais Termos da Avaliação e da Gestão Centrada nos Resultados. Recuperado em 07 setembro, 2009, de http://puck.sourceoecd.org/vl=852123/cl=14/nw=1/rpsv/periodical/p11_about.htm?jnlissn=16091914.
OSBORNE, D., & GAEBLER, T. (1995). Reinventando o governo; como o espírito empreendedor está transformando o setor público. (S. F. G. Bath & E. Magalhães Jr., Trad.) Brasília: MH Comunicação. (Obra original publicada em 1992)
SERRA, A. (2008). Modelo aberto de gestão para resultados no setor público. (E. Montes-bradley y Estayes, Trad.). Natal: SEARH. (Obra original publicada em 2007)
VILHENA, R. (2006). Rumo à Segunda Geração do Choque de Gestão. In: VILHENA, R., MARTINS, H. F., MARINI, C., & GUIMARÃES, T. B. (Orgs). O Choque de Gestão em Minas Gerais: Políticas da Gestão Pública para o Desenvolvimento (pp. 351-356). Belo Horizonte: UFMG.

[i] A Direção Nacional do Serviço Civil (DNSC) é um serviço descentralizado do Ministério da Fazenda que coordena, supervisiona e aperfeiçoa os recursos humanos do Estado. Sua missão é de "institucionalizar uma nova política de gestão e desenvolvimento de pessoal da administração pública, baseada no mérito e na idoneidade, que contribua a melhorar a eficácia e a eficiência de serviços em prol da cidadania."

[ii] O Conselho de Alta Direção Pública possui como funções principais conduzir e regular o processo de seleção candidatos a cargos do sistema de alta direção. Os integrantes do conselho são quatro membros nomeados pelo Presidente e ratificados pelo senado, por 4/7 dos senadores em exercício.

[iii] Dessa maneira, todos os cargos associados a estrutura do Programa também seriam provisórios, incluindo os cargos de empreendedores públicos,com fim em Janeiro de 2011.

O ESTADO DA ARTE DA GESTÃO PÚBLICA



Paulo Roberto de Mendonça Motta paulo.motta@fgv.br
Professor da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas – Rio de Janeiro – RJ, Brasil

INTRODUÇÃO

A perspectiva contemporânea sobre o estado da arte na Administração Pública revela não só uma recorrência de temas, dilemas e paradoxos mas também uma constante busca de relevância e de novos conhecimentos para a solução de problemas práticos. O olhar histórico facilita a compreensão da validade e a relevância do saber administrativo, pois, muitas vezes, só a sua aplicação delimita seus aspectos positivos ou negativos. Assim, percebe-se uma história de ensaios, acertos, erros e novas promessas de abordagens.

Na perspectiva prática, há pressões para mais e melhores serviços e uma expectativa de solução imediata de problemas urgentes: o público espera da Administração Pública o melhor atendimento de suas demandas sociais, pelo uso eficiente de recursos e transparência dos atos.

De outra parte, o meio acadêmico, no anseio por oferecer diferentes e melhores alternativas, desenvolve propostas teóricas distintas, que, por vezes, rompem completamente com o passado ou representam práticas antigas com diferentes roupagens. A introdução de uma nova dimensão teórica revela sua potencialidade para solucionar questões específicas e contribuir para sua validade perante a comunidade, sem possibilidade de gerar verdades absolutas, tampouco de resolver problemas de maneira generalizada.

Por causa de um crescente dinamismo, novos problemas pressionam para novas soluções. Técnicas e processos de trabalho recém-introduzidos tornam-se rapidamente vulneráveis: sofrem os desgastes naturais de uma realidade mutante, mais complexa e demandante de maior eficiência. A recorrência dos temas, em face da experimentação, sedimenta o paradoxo da dúvida sobre relevância ou utilidade prática.

Resultados negativos e inesperados, bem como dificuldades práticas, conduzem a ciência a caminhos não trilhados com uma renovada esperança de contribuir para a solução de problemas.

PRIMEIRAS PROPOSTAS PARA UMA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

As ideias sobre uma Administração Pública eficiente avançaram com a Revolução Industrial e com o enfraquecimento dos poderes aristocratas e absolutistas. No século XVIII, por causa de uma incipiente burocracia pública, já havia, na

Prússia, preocupações de gestão centradas no controle, nas finanças públicas e na comunicação das ordens públicas. Nesse mesmo período, a experiência prussiana levou não só à criação dos primeiros cursos de Administração Pública como também à proposta de uma nova ciência do cameralismo ou da Administração (AMATO, 1958).

No século XIX, problemas sociais, políticos e econômicos dominavam a Europa e, assim, acentuavam-se as inquietações sobre as práticas democráticas e a eficiência no setor público. Diferentes demandas e necessidades provocavam constantes reformas administrativas. Por serem ainda rudimentares, os conhecimentos sistematizados sobre a Administração pouco ajudavam na solução dos problemas.

Nessa mesma época, nações novas, como os Estados Unidos, buscavam nos modelos europeus inspiração para práticas democráticas. Presumiam-se as constituições e as leis como fundamentos lógicos e necessários para garantir a nova democracia. No entanto, problemas administrativos e ineficiência na prestação dos serviços revelavam a insuficiência da ordem jurídica. Constatou-se ser a criação de instituições políticas sólidas e responsáveis incapaz por si só para apoiar a ação efetiva do Estado.

Mesmo tendo sido a Europa pioneira em propor uma ciência da Administração pública, lá, de início, a ideia pouco progrediu, nem mesmo quanto da separação entre as atividades da política e da Administração. Para os europeus, a prevalência da dimensão constitucional legal sobre as ações administrativas seria uma garantia de eficiência e de eficácia na gestão pública. O direito público e, sobretudo, o direito administrativo, aliados à disciplina e a obediência às normas, forneceriam os padrões necessários e suficientes para uma boa gestão. Ademais, o sistema parlamentarista criara uma separação legal entre política e Administração. A ênfase no legalismo inibia ou tornava o debate, pelo menos no seu início, algo inócuo.

Vale notar que, na época da criação do Estado moderno, não se visualizava a Administração Pública como uma vasta prestadora de serviço, e sim como uma forma de ordenar o mundo democrático. Ao assumir dimensões de prestação de serviços, a eficiência da Administração Pública passou a ser um estágio importante para assegurar a democracia. Surgiam propostas para uma Administração independente da política e fundamentada em um campo de estudos e de conhecimentos próprios, como uma ciência. Apareciam os primeiros sinais de incentivo para o desenvolvimento dessa área do conhecimento.

Inspirado em Joseph Wharton, que proclamava a necessidade do ensino universitário em Administração para superar a gestão autocrática e baseada na família, em 1881, é criado o primeiro curso de graduação em Administração que sobreviveu às dificuldades e descrenças da época (SASS, 1983).

Os movimentos para uma nova ciência e o ensino da Administração parecem ter incentivado Woodrow Wilson, jurista e estudioso da Administração Pública que chegou à presidência dos EUA. Em 1887, Wilson fez uma proclamação sólida para o estudo e novas práticas da Administração pública: lembrava ser mais fácil fazer uma constituição e definir posturas democráticas do que aplicá-las. Admirador das práticas europeias e consciente da ineficiência crônica da Administração pública, Wilson preconizou a dicotomia – política e Administração – e a introdução do estilo privado na gestão pública. Pregava, ainda, a necessidade dos estudos sistematizados de Administração e a revisão geral da organização e dos métodos de trabalho no governo (WILSON, 1955).

Quando Wilson e Wharton propuseram uma nova ciência e uma nova prática administrativa, estavam conscientes de que a gestão pelos donos do poder, ou por leis, seria insuficiente para a gestão mais eficaz. O esforço para o ensino independente da Administração facilitava uma ciência da Administração Pública separada da política. Se separadas, as semelhanças com a gestão privada eram mais nítidas, e a gestão privada seria uma inspiração para a gestão pública. Ao se contemplar a Administração Pública fora da política, incluindo a neutralidade do servidor, facilmente se justificava a gestão pública semelhante à de uma empresa privada. A separação de política e Administração favorecia a visão gerencialista na Administração pública.

Posteriormente, no início do século XX, houve uma busca de princípios universais de Administração. No entanto, o avanço dos princípios administrativos foi concomitante às frustrações e decepções com a ineficiência da Administração pública. Tentativas de implantar neutralidade política e profissionalização da gestão pública enfrentavam imensos obstáculos políticos. Ademais, as práticas administrativas em vários países revelavam os limites da universalidade dos ainda incipientes princípios administrativos.

Aos poucos, foi se desenvolvendo a crença de que a ciência da Administração Pública não progride independentemente de fortes laços políticos, do meio cultural, nem divorciada dos ditames de uma época. O estudo da Administração Pública deveria considerar peculiaridades e contexto, logo uma visão mais abrangente e holística. O modelo até então predominante era caracterizado pelo foco excessivo em mecanismos de controle, tendo como resultado a redução da eficiência, de mecanismos de transparência e da objetividade da Administração; daí a morosidade e o privilégio de interesses de grupos específicos.

Admitindo-se como impossíveis a neutralidade da gestão pública, seu distanciamento da política e a universalidade de princípios práticos, a melhor proposta seria comprometer os gestores públicos com valores essenciais. Esses valores serviram de base quase como uma ética universal de gestão, em que equidade, eficiência e eficácia condicionariam comportamentos administrativos, e não propostas práticas de gestão (FREDERICKSON, 1980; DENHARDT, 2012).

Surgiu, assim, nos anos 1970, o movimento da Nova Administração Pública – de duração efêmera pela: 1. dificuldade de operacionalizar os valores em termos práticos; 2. aproximação maior com a política; 3. desconsideração inadvertida dos instrumentos práticos de gestão. A separação entre política e Administração continuou a ser o principal objetivo. A busca contínua de novos padrões de eficiência resultou no avanço da perspectiva gerencialista, resultando em novo movimento de grande impacto contemporâneo.

Abordagem gerencial na Administração pública

Desde o século XIX, propõe-se assemelhar a Administração Pública à empresa privada. Anunciada muitas vezes durante décadas – poucas vezes efetivada – essa ideia espalhou-se com uma nova e promissora modalidade de gestão pública nas últimas décadas do século XX. O New Public Management (NPM) apresentou-se com o objetivo primordial de fazer a Administração Pública operar como uma empresa privada e, assim, adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços.

Como ideologia, o NPM recuperou ideais do liberalismo clássico, sobretudo a redução do escopo e do tamanho do Estado e a inserção do espírito e dos mecanismos de mercado no governo. Nesse sentido, a Administração Pública deveria apenas direcionar os serviços, e não executá-los diretamente. Havia uma preferência por terceirizar e contratar fora. Por meio de vários provedores privados, poder-se-iam usar os benefícios da competição entre eles, evitando monopólios e permitindo maior flexibilidade na gestão (OSBORNE e GAEBLER, 1995).

Ao pretender uma orientação mercadológica, propunha-se mais competição, descentralização e privatização, com maior poder para os gestores dos serviços. Ao governo, caberia executar funções que lhe seriam exclusivas e inapropriadas à execução ou ao controle por mecanismos de mercado (OSBORNE, 2010; DENHARDT, 2012; KETTL, 2000). Os servidores públicos desempenhariam as atividades-fim do Estado com maior eficiência, assumindo o papel de prestadores de serviço. Os cidadãos seriam vistos como clientes e usuários dos serviços públicos, em vez de meros recipientes da ação do Estado. O governo concentraria seus esforços nas suas atividades essenciais e exclusivas, direcionando e garantindo o suprimento das necessidades básicas (e direitos) da sociedade por meio de transferências para o setor privado e o terceiro setor. Por princípio, a Administração Pública desempenha algumas atividades melhor que as empresas e vice-versa (OSBORNE e GAEBLER, 1995).

O NPM viria a apresentar uma abordagem gerencial distinta, tendo focos no cliente, no gestor, no resultado e no desempenho. O foco no cliente viria a considerar o cidadão um cliente e incorporar singularidades das demandas individuais. O foco no gestor proporcionaria maior autonomia e flexibilidade para favorecer ajustes na linha de frente, fixar resultados, firmar contratos e controlar o desempenho organizacional; o intuito era de, possivelmente, criar uma cultura organizacional com valores empresariais. O foco no resultado traria, para a Administração pública, por meio do planejamento estratégico do tipo empresarial, as metas e os indicadores de desempenho. O foco no desempenho viria a substituir, em parte, as tradicionais avaliações por competições de mercado. Sugeriu-se que, pelo foco no produto, na eficiência e no resultado, as organizações públicas poderiam ter flexibilidade e autonomia para introduzir bônus pelo desempenho. Para avaliar, passariam a ser introduzidos orçamentos indicativos centrados em resultados que, como na empresa privada, facilitariam a flexibilidade da gestão.

No sentido social, o NPM chegou a ser visto como um fator de legitimação política do estado social, que neutraliza a tentativa neoliberal de reduzir os serviços sociais e científicos prestados pelo Estado. O estado do bem-estar implicaria, dualmente, o grande aumento da organização estatal e da gestão mais eficiente e redução de custos, paralela à oferta de serviços de consumo coletivo (BRESSER PEREIRA, 2010).

As propostas do NPM avançaram rapidamente em época de nova ascensão das ideologias liberais, pois gastos e *deficits* públicos já assustavam governos. Promessas de reinvenção da Administração Pública eram bem-vindas pela população, pois trouxeram um novo otimismo na gestão pública por sucessivas idealizações de maior qualidade e eficiência. A crença em um mundo contemporâneo de mudanças rápidas e exigentes de novas soluções favorecia a proposição de inserção de práticas flexíveis de gestão privada no setor público.

As reformas associadas ao NPM encontraram entusiastas (HUGHES, 2003), críticos severos (FLYNN, 2012) e muitas análises sobre benefícios e consequências negativas (POLLITT e BOUCKAERT, 2004; PETERS, 2010; CHRISTENSEN e LAEGREID, 2007). Políticas públicas, estruturas, processos de trabalho e instrumentos gerenciais foram analisados, reacendendo os debates sobre os limites das teorias e práticas administrativas. Entre as críticas mais enfáticas ao NPM, vale mencionar:

NPM não extinguiu controles tradicionais

Mesmo nos países de maior avanço no NPM, as descentralizações, desregulações e desburocratizações vieram sempre acompanhadas de novas centralizações e de novas regras, na maioria das vezes, aumentando o peso burocrático (KIRKPATRICK, ACKROYD, WALKER, 2005). No NPM, a tentativa de flexibilizar não extinguiu os controles tradicionais, mas também mostrou aumento da burocracia. Algumas reformas criaram mais regras burocráticas e mais níveis hierárquicos para controlar a suposta descentralização. Nos EUA, os tradicionais padrões de flexibilidade e pragmatismo na gestão, inspirados no estilo britânico, foram se reduzindo, e a burocratização alcançou um nível elevado (THE ECONOMIST, 2012).

Já há muito se destacava a ênfase no controle como a dificuldade básica para a eficiência da gestão pública (THOMPSON, 1967). Recentemente, ao analisar modelos organizacionais e reformas, com base no NPM, Secchi (2009) revelou características essenciais presentes nos novos modelos como típicas do tradicionalismo burocrático, continuando a ênfase no controle, não configurando, assim, modelos de ruptura. Por motivos políticos, o controle prolonga-se em áreas menos visíveis, sobretudo no sistema de implementação por meio da manipulação de instrumentos gerenciais (MOTTA, 1987). No Brasil, o planejamento, em vez de ser visto como um processo, é constantemente entendido como um produto técnico, uma forma de controle da economia e da sociedade (OLIVEIRA, 2006).

Também por motivos políticos de preservação da coalizão dos grupos no poder, a atividade de controle prevalece sobre qualquer outra dimensão gerencial. Poucos dirigentes se conformariam em se distanciar do conflito político para se restringir apenas a tarefas mais gerenciais.

Práticas privadas resultaram em ganhos moderados para gestão pública

Por serem sacudidas, todos os dias, por pressões de mercado e revoluções tecnológicas, as empresas privadas, para sobreviver, dependem da capacidade de agir com rapidez e introduzir o inusitado. A área pública, por sua vez, está sujeita a normas fixadas em leis e decretos, não fácil ou imediatamente alteradas: dependem de novos consensos políticos para introduzir novidades. A Administração Pública carrega dificuldades para resolver com rapidez problemas da comunidade: inserir a eficiência privada com a possibilidade de êxito imediato resultou, em grande parte, em mera ilusão.

Ademais, os incentivos à iniciativa e ao empreendedorismo encontraram obstáculos tanto na burocracia removida como nos novos controles. Ainda, a pressão por resultados levou a mais estresse, com desmotivação dos funcionários, pois foram praticamente inexistentes os bônus comuns à empresa privada.

As empresas privadas e as organizações públicas possuem características bastante distintas em termos de dinâmicas ou finalidades. Algumas dessas características podem ser camufladas nas formas institucionais, mas emergem rapidamente no cotidiano administrativo. Interferências políticas de instâncias superiores ocorrem a todo momento e não cessam nas opções do campo político/gerencial superior, mas desenvolvem-se continuamente e durante todas as etapas das ações administrativas.

Portanto, na prática, é impossível conceder autonomia de decisão em meio a um controle político acentuado; o contexto da Administração Pública favorece mais a lealdade política e menos a lealdade organizacional – requisito para o êxito de novas práticas gerenciais. Os gestores públicos têm carreira e cargo mais vulneráveis à política e menos ao desempenho. Ademais, os controles políticos tornam as tarefas rotineiras não delegáveis, favorecendo a centralização e danificando todas as ideias de descentralização.

NPM reativou descrença dos cidadãos

De início, a receptividade do NPM foi bem elevada, mobilizando, inclusive, agências internacionais de desenvolvimento – grandes incentivadoras desse novo modelo. Normalmente, propostas de eficiência e de melhor desempenho tendem a ser muito populares, por causa da imagem tradicional de ineficiência nos serviços públicos. Lidar com a Administração Pública para obter algum serviço sempre resulta numa percepção de descaso para com os direitos de cidadania, principalmente nos países em desenvolvimento, onde ainda há forte demanda por mais e melhores serviços.

Para a maioria dos cidadãos, as novas práticas de gestão ligadas ao NPM mudaram muito pouco o acesso e a qualidade dos serviços públicos. O otimismo e o entusiasmo inicial com o NPM reduziram-se, não por decepção ideológica, mas pelo fracasso nos resultados e na qualidade do serviço público.

Mesmo quando mais empresariais, menos onerosas e mais eficientes, as administrações públicas não se tornaram mais simpáticas aos cidadãos: as convergências de lógicas econômicas, do mercado, do Estado e da sociedade civil ressaltaram o lado econômico mercadológico e resultaram pouco favoráveis ao cidadão (KISSLER e HEIDEMANN, 2006).

NPM carrega valores culturais dos países de criação

Os relatos de maior sucesso com as práticas do NPM são oriundos das nações já dominadas pelo pragmatismo gerencial e pela baixa imposição de normas burocráticas e maior democracia na gestão (CHRISTENSEN e LAEGREID, 2007; POLLITT, 1990). Possivelmente por já terem, comparativamente, maior flexibilidade burocrática, menos regras formais e rígidas, menos degraus hierárquicos e objetivos bem definidos, aceitavam e implantavam mais facilmente as propostas do NPM. Nessas sociedades, mudanças administrativas carregam valores e crenças do próprio contexto cultural, e, assim, são relativamente mais simples: causam menos transtornos e, na maioria das vezes, alcançam os resultados esperados.

O mesmo não acontece com países de extensa burocracia, com acentuado legalismo e formalismo e forte autoridade hierárquica (BORINS, 2002; KICKERT, 1997; SCHEDLER e PROELLER, 2002). Ademais, nas sociedades em transição, a coexistência de valores modernos e tradicionais, como as fortes tradições patrimonialistas e as reformas modernizantes, deixa resultados e apoios duvidosos, gerando receios e acentuando a descrença das pessoas e a resistência às mudanças (JREISAT, 2012; MOTTA, 1987).

Foco no gestor mostrou-se demasiadamente simplista

Os relatos e as imagens sobre a ineficiência administrativa espalham a crença de dirigentes públicos como incompetentes por falta de bom senso e por desconhecimento de princípios elementares de gerência moderna.

São demasiadamente simplistas para a gestão pública: desconsideraram as dimensões políticas e as condições de trabalho nas organizações públicas. O gestor público está inserido em uma luta de poder capaz de deixar seu cargo politicamente vulnerável em cada decisão tomada. Resolver conflitos torna-se mais importante e toma mais tempo que buscar resultados. Entre suas tarefas principais, inclui-se a busca constante de novos consensos em meio a pressões, conflitos, alianças e agudas limitações de recursos. No gestor, refletem-se as próprias condições de ambiguidade, conflito e desigualdade na distribuição dos recursos de poder. Propostas de mudanças sempre enfrentam as coalizões de poder: diagnósticos negativos servem para introduzir novos métodos, tanto para melhorar o desempenho como para assegurar interesses de poder já conquistados. O resultado dessas práticas são danos de longo prazo nos serviços, no desempenho e na cultura organizacional (DIEFENBACH, 2009).

Na verdade, é insuficiente oferecer treinamento e autonomia para tornar os dirigentes mais eficientes e eficazes. Por maior que seja a autonomia concedida a uma organização pública, a maioria de seus dirigentes possui apenas um mínimo de poder sobre os objetivos dos órgãos que dirigem. Os objetivos e as formas de atuação

são negociados com os diversos grupos de poder, envolvendo, inclusive, os termos de seu próprio trabalho (MOTTA, 1987).

Após os insucessos de propostas trazidas pelo NPM, alguns dilemas da Administração Pública ainda precisam ser enfrentados. Entre eles, estão a integração das dimensões políticas e administrativas no mesmo espaço de decisão e ações públicas e a insistência nas perspectivas e práticas descentralizadoras da gestão privada na Administração pública.

Dilemas do pós-NPM

Integrar dimensões políticas e administrativas no mesmo espaço de decisão e ações públicas é um dilema que recupera, para os estudiosos e praticantes, as dificuldades relacionadas não só à formação de uma ciência da Administração Pública como também a como ultrapassar problemas de ineficiência da gestão pública. A legítima função política é fazer funcionar as organizações públicas, segundo diretrizes, democraticamente conquistada em eleições, e não se imiscuir no seu funcionamento. Impor diretrizes políticas no expediente das organizações públicas é o preço que se paga para se ter democracia fora dele (WALDO, 1948).

A gestão pública carrega princípios e práticas centrais de ordem, uniformidade e equidade, além de objetivos múltiplos para garantir consenso e apoio político. A Administração Pública é pública, e, portanto, dissociá-la da política é praticamente impossível e democraticamente indesejável. Ademais, o poder político é sempre superior ao administrativo, sendo impossível ou inocente tentar contorná-lo (SHARKANSKY, 1979). A organização pública aparece, ilusoriamente, como um instrumento capaz de contornar a política; procura-se resolver problemas de conflitos típicos do pluralismo do sistema de grupos políticos por meio de esquemas administrativos (MOTTA, 1987). Qualquer instrumento gerencial inspirado na área privada esbarra nos limites políticos.

Possibilidades de convívio mais adequado e eficiente exigiriam maior profissionalização da política antes de se pensar em profissionalizar a Administração. As práticas privadas são, por definição, fragmentadas conforme objetivos, limitadas por busca de lucros e descentralizadas para se aproximar de clientes e enfrentar competidores.

A introdução de dimensões privadas na gestão pública exige grande fragmentação e uma variedade muito ampla de formas organizacionais. Como há pelejas políticas, a fragmentação induz ao aumento de formas de controle. Com frequência, sistemas de controle visam menos à defesa de ambiguidades e incertezas do ambiente socioeconômico e mais à proteção contra adversários políticos. Fazer as ideias de um grupo prevalecerem sobre as de outros acaba por dominar todas as formas de gestão, desde o planejamento à avaliação de desempenho.

A contemporaneidade administrativa reforça a necessidade de flexibilidade e da mentalidade da mudança cotidiana, dos resultados e do desempenho eficiente e eficaz das organizações públicas. Mas práticas administrativas são produto direto da natureza da interligação entre a Administração e a política. Só se pode obter uma Administração mais eficiente e eficaz com uma interação com o sistema político, mais ligado às expectativas da sociedade, mais congruente com valores e menos para fins preferenciais ou tecnocráticos.

Como a gestão privada é, também, mais rápida na produção de novas ideias gerenciais, ela continua ser uma referência atrativa e promissora para inovar o serviço público. Os movimentos pós- NPM continuam a ter os modelos de gestão privada como base de reformas. O NPM não morreu (VERHOEST e LAEGREID, 2010), mas passa por transformações e ajustes, resultando em maior complexidade e turbulência no ambiente das organizações públicas, pela tentativa de maior consideração do contexto político institucional.

A nova centralização surge como resposta à necessidade de melhor resolver crises econômicas e como tentativa de recompor a integração de políticas públicas, fruto da excessiva descentralização e fragmentação imposta pelo NPM. Há, também, a justificativa de retomar parcelas do poder político.

Enquanto a centralização está no cerne da Administração pública, a descentralização atrai atenção em termos de participação dos cidadãos (WAGENAAR, 2004). A maior descentralização e autonomia do gestor público pretende deixá-la numa relação mais poderosa e próxima às comunidades. Na verdade, cria-se a possibilidade de retirar parcelas de poder e de influência da classe política junto aos cidadãos.

Oportunidade de transcender o NPM e rever as concepções de gestão

Como transcender o NPM, se persiste a crença na inserção de mais práticas de gestão empresarial?

Discursos oficiais sobre mudanças na gestão pública continuam a insistir no ideal gerencialista. Como qualquer outra ideologia, é uma concepção normativa, idealizada, e aparece como positiva e natural. Entretanto, a pressão da sociedade por novos valores e padrões de eficiência propostos no pós-NPM procura aproveitar as expectativas da comunidade para envolvê-la direta e indiretamente na gestão.

Atualmente, há uma grande decepção com a representação política, desfavorecendo o seu maior papel na solução de problemas. Correndo o risco de enfraquecer instituições políticas de representação, por excesso de democracia direta nas bases, reativa-se um novo tipo de competências e de interligação com o sistema político, por meio do poder comunitário. Pretende-se, com isso, favorecer a democracia com o uso de recursos comunitários para maior eficiência da gestão pública e a minimização de ideias de voltar a expandir as funções do Estado.

Abrucio (2007) sugere que a Administração Pública eficiente e efetiva emerge como fruto da cobrança e do controle pela sociedade. Denhardt e Denhardt (2007) recomendam um novo serviço público, baseado menos no direcionamento político e mais na prestação do serviço. Muitos indicam a forma cooperada como base da eficiência e da democracia administrativa: aumentar cooperação entre órgãos e entidades externas e considerar com mais ênfase as sugestões comunitárias (BINGHAM e O'LEARY, 2008; O'LEARY e BINGHAM, 2009; WILLIAMS, 2012). Com a aproximação dos diversos agentes públicos e da comunidade, e a inserção da forma cooperada em toda a cadeia produtiva, o papel e a proatividade do governo tendem a se reduzir (SANTOS e PINHEIRO, 2011).

Por isso, as propostas modernas de transcendência levam para a localização do controle e participação comunitária, e não para a formalização de mais controles centrais. Parecem tentar resolver primeiro o problema da democracia e, por meio desta, ter mais e melhores serviços. Ademais, o excesso de propostas essencialmente gerencialistas na última década parece ter desconsiderado, inadvertidamente, dimensões democráticas do serviço público. Uma opção seria encontrar novas formas de envolver a sociedade civil e mercados no governo e enfraquecer os aspectos políticos de governar (PETERS, 2010), buscando, obviamente, o equilíbrio na aplicação dos interesses de todos os envolvidos.

O pós-NPM parece ter melhor consciência sobre os limites da inserção de mecanismos privados na gestão pública. A inviabilização fica demonstrada pela tentativa de adoção na totalidade. Algumas concepções e instrumentos de gestão praticados na empresa privada – como a perspectiva sobre a qualidade da despesa e o foco no cliente – podem dar mais consistência e produtividade às ações públicas, mas também danificar valores fundamentais do serviço público.

Em contrapartida, valores clássicos da Administração Pública – como a equidade e igualdade – podem ser usados para justificar ineficiências por simples contradição com o espírito privado. A equidade possui uma dupla conotação: a de distribuição uniforme de custos e benefícios entre todos os cidadãos e a de distribuição não uniforme, privilegiando os mais necessitados (OLLAIK e MEDEIROS, 2011). A busca da equidade, por base distributiva, será prioritária entre os países emergentes, com a recuperação da classe média e os avanços da distribuição da riqueza. Há, ainda, controvérsias importantes sobre as possibilidades do NPM como causa ou resposta à equidade social e a concomitância da eficiência e equidade (TAYLOR, 2002; HARROW, 2002). Assim, a forma sobre como a Administração Pública adapta-se ao processo de governança de uma sociedade mais democrática e mais consciente de seu poder de influência deverá direcionar o estilo de gestão a ser praticado.

Por fim, a recuperação de valor dos conhecimentos administrativos reflete a necessidade de contraposição às práticas políticas. Cabe conciliar lições aprendidas no meio privado com o meio público, respeitando, porém, características inerentes à Administração pública. Nessa preservação das dimensões públicas como reação ao NPM, aparecem novas perspectivas sobre a qualidade do governo. As ideias sobre nova governança pública trazem propostas de maior formalidade no estilo weberiano e uma justificativa mais acentuada sobre eficiência (CHRISTENSEN e LAEGREID, 2011). Na verdade, essas propostas implicam novo papel do Estado na sociedade, talvez mais direcionador e fiscalizador, com repercussões significativas sobre a gestão pública. Na época atual, as justificativas são, ainda, de medidas temporárias e pontuais, baseadas na necessidade de enfrentar crises econômicas. Porém, permanece a expectativa de essas medidas possuírem o vigor de ultrapassar as crises e configurar uma nova reconstrução da Administração pública

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A globalização e a complexidade do mundo contemporâneo têm acentuado as dificuldades e mesmo a incapacidade dos governos nacionais de resolverem, por si sós, problemas de progresso. Maior interdependência entre nações afeta funções e interligações de órgãos da Administração pública, com maior variedade de instituições, nacionais, estrangeiras e empresas privadas. Órgãos públicos se veem diante de um ambiente de risco e de competitividade na complexidade da cadeia de valores que interligam os sistemas produtivos nacionais e internacionais.

Anunciada como um universo de oportunidades, a globalização contém riscos, e, nos momentos de maior tensão e competição, a Administração Pública é normalmente chamada a intervir e participar. A complexidade aliada à interdependência faz com que pequenos problemas, ocorridos mesmo em nações muito distantes, tenham grandes impactos, exigindo ações imediatas dos órgãos públicos.

Impossível planejar e agir, em qualquer área da Administração, sem a visão planetária – ou holística. Essa visão impõe a consciência sobre um maior número de fatores e perspectiva da Administração Pública como associada a toda uma cadeia produtiva mundial, gerenciada diretamente por empresas privadas, interligada a governos de diversas nações. Atribui, ainda, à Administração Pública um novo papel colaborativo, de incentivo, de regulação e de controle, para proteger não só a produção de bens e serviços mas o próprio interesse nacional. Essas novas condições não só põem em xeque a validade das conquistas e novidades mais recentes como também aguçam a tradição de buscar formas de gestão mais aplicáveis e relevantes. São tantas as decepções e as necessidades manifestas da Administração Pública que parece ainda um caminho pouco trilhado, apesar das recentes inovações.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração* Pública, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

AMATO, P. M. *Introdução à Administração p*ública. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1958.

BINGHAM, L; O'LEARY, R. *Big ideas in collaborative public management.* New York: ME Sharpe, 2008.

BORINS, S. New public management: North American style. In: McLAUGHLIN, K; OSBORNE, S; FERLIE, E. (Coords). *The new public management current trends and future prospects*. Londres: Routledge, 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Democracia, estado social e reforma gerencial. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010.

CHRISTENSEN, T; LAEGREID, P. *The Ashgate Research Companion to new public management.* Farham: Ashgate, 2011.

CHRISTENSEN, T; LAEGREID, P. *Transcending new public management.* Hampshire: Ashgate, 2007.

DENHARDT, J; DENHARDT, R. *The new public service*: serving not steering. New York: M.E. Sharpe, 2007.

DENHARDT, R. B. *Teoria geral da Administração p*ública. São Paulo: Cengage, 2012.

DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: the dark side of managerialistic "enlightenment". *Public Administration*, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

FLYNN, N. *Public sector management.* Londres: Sage, 2012.

FREDERICKSON, H. G. *New public administration.* Alabama: University of Alabama, 1980.

HARROW, J. The new public management and social justice: just efficiency or equity as well? In: MCLAUGHLIN, K; OSBORNE, S; FERLIE, E. (Coords). *The new public management current trends and future prospects.* Londres: Routledge, 2002.

HUGHES, O. E. *Public management and administration.* Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003.

JREISAT, J. *Globalism and comparative public administration.* Boca Raton: CRC, 2012.

KETTLE, D. F. *The global public management revolution.* Washington DC: The Brookings Institution, 2000.

KICKERT, W. J. M. Public governance in The Netherlands: an alternative to Anglo American managerialism. *Public Administration*, v. 75, n. 4, p. 731-752, 1997.

KIRKPATRICK, I; ACKROYD, S; WALKER, R. *The new managerialism and public service professions: change*

in health, social services and housing. New York: Palgrave MacMillan, 2005.

KISSLER, L; HEIDEMANN, F. G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 3, p. 479-499, 2006.

MOTTA, P. R. Modernização administrativa: propostas alternativas para o Estado latino-americano. *Revista de Administração Pública*, v. 21, n. 4, p. 31-61, 1987.

O'LEARY, R; BINGHAM, L. B. (Coords). *The collaborative public manager*: new ideas for the twenty-first century. Washington DC: Georgetown University, 2009.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, p. 273-288, 2006.

OLLAIK, L. G; MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 6, p. 1943-1967, 2011.

OSBORNE, S. *The new public governance?* Londres: Routledge, 2010.

OSBORNE, D; GAEBLER, T. *Reinventando o governo*. 6. ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PETERS, B. G. *The new public governance?* Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. Londres: Routledge, 2010.

POLLITT, C; BOUCKAERT, G. *Public management reform*: a comparative analysis. Oxford: Oxford University, 2004.

POLLITT, C. *Managerialism and the public services*: the Anglo-Saxon experience. Oxford: Basil Blackwell, 1990.

SANTOS, M. S. dos; PINHEIRO, I. A. Governo: um aliado nem sempre lembrado pelas empresas na hora de desenvolver as atividades de P&D. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 5, p. 1463-1483, 2011.

SASS, S. A. *Pragmatic imagination*: a history of the Wharton School, 1881-1981. Philadelphia: University of Pennsylvania, 1983.

SCHEDLER, K; PROELLER, I. The new public management: a perspective from mainland Europe. In: McLAUGHLIN, K; OSBORNE, S; FERLIE, E. (Coords). *The new public management current trends and future prospects*. Londres: Routledge, 2002.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da Administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SHARKANSKY. I. *Wither the state?* Politics and public enterprise in three countries. Chathan, New Jersey: Chatham House, 1979.

TAYLOR, M. The new public management and social exclusion: cause or response. In: MCLAUGHLIN, K; OSBORNE, S; FERLIE, E. (Coords). *The new public management current trends and future prospects*. Londres: Routledge, 2002.

THE ECONOMIST, 2012. Over regulated America.

THOMPSON, V. *A moderna organização*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1967.

VERHOEST, K; LAEGREID, P. Organizing public sector agencies: challenges and reflections. In: LAEGREID, P; VERHOEST, K. (Coords). *Governance of public sector organizations*: proliferation, autonomy and performance. Hampshire: Palgrave MacMullan, 2010.

WAGENAAR, H. Knowing" the Rules: Administrative Work as Practice. *Public Administration Review*, v.64, n.6, p. 643–656, 2004.

WALDO, D. *The administrative state*. New York: Ronald, 1948.

WILLIAMS, P. *Collaboration in public policy and practice*. Bristol: The Policy, 2012.

WILSON, W. *O estudo da Administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1955.

JOURNAL OF CONSUMER PSYCHOLOGY, *17*(2), 83–95
Copyright © 2007, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Construal Levels and Psychological Distance: Effects on Representation, Prediction, Evaluation, and Behavior

Yaacov Trope
New York University

Nira Liberman
Tel Aviv University

Cheryl Wakslak
New York University

Construal level theory (CLT) is an account of how psychological distance influences individuals' thoughts and behavior. CLT assumes that people mentally construe objects that are psychologically near in terms of low-level, detailed, and contextualized features, whereas at a distance they construe the same objects or events in terms of high-level, abstract, and stable characteristics. Research has shown that different dimensions of psychological distance (time, space, social distance, and hypotheticality) affect mental construal and that these construals, in turn, guide prediction, evaluation, and behavior. The present paper reviews this research and its implications for consumer psychology.

One of the primary aims of consumer psychology is to understand the way in which individuals evaluate objects and events. Numerous studies have led to an understanding that evaluations are driven not only by the quality and desirability of an object, but also by a variety of less central factors. What, then, determines the type of factors that will be most influential in determining choice at any given point? Construal level theory (CLT), a recent framework linking distance and abstraction, suggests that psychological distance is one important determinant of whether primary, essential characteristics or secondary, peripheral characteristics are used as the basis of evaluation. The current paper describes this framework in more detail, explaining its basic theoretical approach and reviewing a range of related empirical findings. We begin by providing more precise definitions of the terms "level of construal" and "psychological distance," and then use these constructs to examine shifts in representation, prediction, evaluation, and behavior.

Correspondence should be addressed to Yaacov Trope, 6 Washington Pl. 7th Fl., Department of Psychology, New York University, New York, NY 10003. E-mail: yaacov.trope@nyu.edu

LEVEL OF CONSTRUAL

According to CLT, individuals use concrete, low-level construals to represent near events and abstract, high-level construals to represent distant events. Low-level construals are relatively unstructured, contextualized representations that include subordinate and incidental features of events. High-level construals, in contrast, are schematic, decontextualized representations that extract the gist from the available information. These construals consist of a few superordinate core features of events. Thus, whereas representations of near future events are rich in details, some of which are incidental or peripheral, representations of distant events achieve abstraction by omitting secondary and incidental features.

Consider, for example, two children playing catch with a ball in a backyard. A low-level construal of this activity might include such details as the age of the children, the color of the ball, and the temperature outside. In contrast, a high-level construal of this activity might simply be "having fun." Note what happens when we move from one depiction to the other. The high-level construal, "having fun," disregards the unique features of the event and involves an implicit decision about which features are central to the

event and which are peripheral. Of course, given a different context or goal, the event could be represented in a different high-level manner. For instance, if the children were supposed to be studying but instead were playing, the activity of playing ball could be abstractly perceived as "wasting time." Regardless of the particular abstract conceptualization chosen, moving to the abstract level involves omitting features that are perceived as less important to the abstract construct in question; at the same time, this decontextualization links the activity with a more general set of events, bringing in new meaning and definition that is not included in the low-level representation.

Of course, the process of abstraction is not an all-or-none phenomenon. The more unique and incidental features omitted, the more abstract and schematic the representation becomes. Thus, many categorization schemes are organized hierarchically, including object categorization (e.g., recliner – chair – furniture), trait categorization (e.g., plays the piano – musical – talented), and goal-directed action categorization (e.g., reading a textbook – doing well on an exam – succeeding academically). As one moves to higher levels in the hierarchy, representation is increasingly less specific and more abstract.

Again, CLT's basic premise is that the more psychologically distant an event is, the more it will be represented at higher levels of abstraction. An event is in some manner psychologically distant whenever it is not part of one's direct experience; inasmuch as there are multiple dimensions along which an event can be removed from direct experience, there are multiple dimensions of psychological distance. For example, an event is more psychologically distant as it takes place farther into the future, as it occurs in more remote locations, as it is less likely to occur, and as it happens to people less and less like oneself. Therefore, the greater the temporal, spatial, hypothetical, or social distance from an event, the more distant it appears and the more abstractly we would expect it to be represented (see Liberman, Trope, & Stephan, [2007], for a more detailed discussion).

This hypothesized relationship between psychological distance and abstraction may be a result of the association that exists between direct experience and event information. When something occurs in the "here and now" we tend to have a lot of information about it (we are, after all, currently experiencing it), and we therefore think of it in concrete, low-level terms that make use of the rich and contextualized detail that is available. Typically, as an event is further removed from direct experience (i.e., is more distant), we have less available and reliable information about it, leading to the formation of a more abstract and schematic representation of the event. CLT thus assumes that an association forms between psychological distance and abstraction, and that this association is overgeneralized so that it influences representation even in situations where there is equivalent information about near and distant events. Thus, we would expect to see a relationship between distance and construal even when the amount and reliability of information is constant.

We now move from describing the basic premise of CLT to reviewing research in support of it. Because our exploration of these ideas originated with a particular focus on temporal distance (see Liberman & Trope, 1998), we start by reviewing findings linking construal and temporal distance; we then expand to describe recent evidence showing similar construal effects for the dimensions of spatial distance, social distance, and hypotheticality. After describing these effects on representation, we review evidence for construal-related effects on prediction, evaluation, and behavior. We conclude by revisiting the general psychological distance construct, as well as by suggesting new directions for the study of construal as it impacts consumer behavior.

DISTANCE AND MENTAL REPRESENTATION

Distance and Mental Representation: Time

Numerous studies have examined the hypothesis that distant future events are represented in a more abstract, structured, high-level manner than near future events. For example, Liberman, Sagristano, and Trope (2002) used measures of structure and categorization breadth to examine temporal differences in construal. In one study they asked individuals to imagine a set of scenarios (e.g., a camping trip, a friend's visit to NY) to occur in either the near or distant future. For each scenario, participants grouped a set of related objects (e.g., tent, ball, snorkel) into as many groups as they deemed appropriate. Consistent with the idea that participants thinking about the events occurring in the distant future thought about the objects in more superordinate, abstract terms, these participants created fewer groups out of the objects than participants in the near future condition. A second study looked at the structure underlying participants' preference judgments for events to happen in the near and distant future. Multidimensional scaling results showed that fewer dimensions were necessary to explain the same amount of variance in distant future preferences than in near future preferences, indicating that distant future representations were characterized by a simpler underlying structure than were near future representations.

Wakslak, Nussbaum, Liberman, and Trope (2006) also used structural measures to examine differences in construal, focusing in particular on temporal shifts in the structure of self-representation. Using a variety of self-structure measures, they found that distant future self-representations were simpler and more integrated than near future self-representations. For example, in one study participants completed a measure of self-concept differentiation (Donahue, Robins, Roberts, & John, 1993) in which they rated themselves on a variety of personality adjectives for five different social roles (e.g., student, child, friend). Results showed that personality ratings were more similar across social roles when participants were thinking of themselves on a day

one year later than when thinking of themselves the following day. That is, the distant self was thought of in a more integrated, structured manner, whereas the near self was more contextualized and fluid.

Other studies have measured construal by examining shifts in identification, as opposed to structure. Liberman and Trope (1998), for instance, looked at measures of action identification, distinguishing between a high-level identification in which the activity is linked to its superordinate purpose (the "why" of the activity) and a low-level identification in which the activity is linked to its subordinate means (the "how" of the activity). In one study, participants provided an open-ended description of a series of events that were to occur in the near or distant future. Results showed that distant future activities (e.g., studying) were more likely to be identified in high-level (e.g., doing well in school) rather than low-level (e.g., reading a textbook) terms. Participants also completed the Behavioral Identification Form (Vallacher & Wegner, 1987, 1989), a previously established measure of action identification. For each activity listed in this measure, participants choose between one of two identifications: an identification option related to the "why," abstract aspect of the activity, and one related to the "how," concrete aspect of the activity. As expected, participants thinking about events in the distant future were more likely to choose the "why" identification than those thinking of near future events.

Also distinguishing between superordinate purposes and subordinate means, Day and Bartels (2004) asked participants to judge the similarity of pairs of actions in order to investigate temporal changes in representation. Some of the action pairs were similar at the superordinate, high-level while others were similar at the subordinate, low-level. For example, the activity "going to the dentist" was similar to the activity "joining a health club" at the high-level (both involve promoting one's health). In contrast "going to the dentist" was similar to the activity "getting a tattoo" at the low-level (both involve sitting in a chair and undergoing a painful procedure). As expected, when the actions were described as occurring in the distant future, event pairs with abstract, high-level commonalities were seen as more similar than event pairs with low-level procedural commonalities; in the near future condition this difference was significantly minimized.

Nussbaum, Trope, and Liberman (2003) focused on a different aspect of high-level construal: the tendency to identify behaviors in terms of underlying traits. Reasoning that traits are abstract, generalized representations, they predicted that with increased temporal distance, participants would be more likely to characterize behavior in terms of dispositional traits and thus less likely to consider the impact of situational constraints on behavior. In line with this reasoning, findings demonstrated that the correspondence bias (the tendency to underweight low-level, situational constraints on observed behavior, cf. Jones & Harris, 1967) was more pronounced when behavior was used for predicting the distant future than the near future.

Temporal differences in abstraction have also been found at the level of visual perception. Förster, Friedman, and Liberman (2004) asked people to complete various tasks that required the abstraction of coherent images from fragmented or noisy visual input. For example, in one study participants completed the Gestalt Completion Test (Ekstrom, French, Harman, & Dermen, 1976), in which they were presented with black fragments of a complete picture and told to structure the information into a whole and close the visual gestalt. Consistent with CLT, participants' performance increased when they imagined working on the task in the distant future as opposed to the near future, suggesting that temporal distance not only leads one to adopt abstract- vs. concrete-language-based representations, but also that it facilitates abstract processing more generally.

Converging evidence thus suggests that distant future events are represented in an abstract, structured manner that emphasizes superordinate features, while near future events are represented in a concrete, contextualized manner that includes an emphasis on subordinate features. We now turn to recent evidence examining the relationship between construal and the dimensions of spatial distance, social distance, and probability.

Distance and Mental Representation: Space

A number of studies have established a link between spatial distance and mental construal. For example, students at NYU's Washington Square campus watched a video of two students interacting and provided a written description of the activity in the video (Fujita, Henderson, Eng, Trope, & Liberman, 2006). In the spatially near condition, participants believed that the individuals in the video were NYU students studying at the Washington Square campus in New York City; in the spatially distant location, participants believed that the individuals in the video were NYU students studying at an NYU study-abroad location in Florence, Italy. Participants' written descriptions were analyzed for abstractness of language, using coding schemes developed for the Linguistic Categorization Model (Semin & Fiedler, 1988). Findings showed that participants who believed that the video protagonists were located in a spatially distant location used more abstract language in describing the events in the film than those who believed the video protagonists were located in a spatially near location.

Henderson, Fujita, Trope, and Liberman (2006) also examined the construal of spatially near and distant events. In one study, they asked NYU participants to divide an ongoing behavioral sequence into as many sections as they deemed appropriate (cf. Newtson, 1973). Participants viewed an animated film developed by Heider and Simmel (1944) that shows two triangles and a circle moving against and around each other; all were told that the film depicted

the action of three teenagers around a cabin at a well-known summer camp. In the spatially near condition, the camp was said to be located on the East Coast, whereas in the spatially distant condition, the camp was said to be located on the West Coast. As expected, participants created fewer, more broad sections out of the video when they believed that the campers it depicted were in a spatially distant, as opposed to spatially near, location.

Distance and Mental Representation: Social Distance

Liviatan, Trope, and Liberman (2006) examined construal effects related to similarity, one form of social distance. The less similar someone is to oneself, the more socially distant they typically seem; therefore, the researchers hypothesized that behavior performed by a dissimilar other would be represented at a higher level of construal than behavior performed by a similar other. Participants read about a target person who had attended either similar or different classes as themselves. (This information was elicited in a mass testing session at the beginning of the semester and was provided in the experimental session as "background information" about the target individual.) They then imagined the student engaging in various activities; for each activity, participants chose between a subordinate action identification (description emphasizing the means by which the action is performed) and a superordinate action identification (description emphasizing the end for which the action is performed). As would be expected if dissimilar targets' actions are represented in higher level terms than similar targets' actions, participants' preference for superordinate relative to subordinate action identifications was greater for a dissimilar than similar target.

Another form of social distance that has been linked to construal is power. Reasoning that elevated power increases the psychological distance one feels from others, Smith and Trope (2006) examined the relationship between power activation and abstraction. For example, in one study participants completed a writing task that activated the experience of either low or high power (Galinsky, Gruenfeld, & Magee, 2003); they then completed a measure of inclusiveness of categorization (Rosch, 1975), indicating to what degree atypical exemplars (e.g., purse) were good members of a given category (e.g., clothing). In line with the hypothesis that power priming leads to more abstract thinking and thus greater breadth of categorization, the results showed that high-power primed participants were more inclusive in their categorization than low-power primed participants.

Distance and Mental Representation: Probability

Wakslak, Trope, Liberman, and Alony (2006) reasoned that independent of its spatiotemporal and social distance, an event is removed from one's direct experience when it could have happened but has not actually happened or when it is possible but not certain. An improbable event would thus seem more distant than a probable event, and the lower the probability of the event, the greater its psychological distance. On the basis of this assumption, a series of studies were conducted to examine the relationship between probability and mental construal. For example, one study used a categorization task (previously used by Liberman et al., 2002, described above), in which participants grouped objects related to each of four scenarios into as many groups as they deemed appropriate. Participants were asked to imagine that they were either highly likely or highly unlikely to engage in the scenario. As expected, participants in the high-likelihood condition created fewer, broader groups out of the objects than participants in the low-likelihood condition.

The effect of probability on mental construal emerged on identification measures as well. For example, participants in one study received a flyer advertising a paid research assistant position described in broad, general terms (e.g., helping behavior research) as well as in specific, low-level terms (e.g., dropping a book in front of participants). Participants in the high-probability condition were told that they would be almost certain to get the position if they signed up for the post, while participants in the low-probability condition were told that they would be unlikely to get the position if they signed up for the post. Participants signed up for consideration, and then completed a separate, unrelated study. At that study's conclusion, they were given a surprise "recall test" where they were asked to indicate the nature of the research assistantship that had been advertised earlier. Participants in the high-probability condition were more likely to provide specific than general descriptions of the assistantship; this tendency was significantly lower for participants in the low-probability condition. In addition to these open-ended responses, participants were asked to identify the assistantship in specific or general terms on a forced-choice item. While participants in the high-probability condition preferred the specific to the general identification, those in the low-probability condition preferred the general identification to the specific one. (In contrast, actual signup rates did not differ between the two conditions.)

Visual structure measures also revealed construal differences as a function of probability. Participants who came for a computerized study of visual perception were asked to first complete a paper and pencil practice version of the study task. During this "practice session" each participant completed two different tasks: one that they believed they were likely to later complete in the actual experiment and the other that they believed that they were unlikely to later complete in the actual experiment. The two tasks were the Snowy Pictures Test, which asks participants to name a picture hidden beneath visual noise, and the Gestalt Completion Test, in which participants must name an object presented in fragments (Ekstrom et al., 1976). While different, both tasks involve abstracting visual information, and

thus performance on both should be greater when associated with low, as opposed to high, probability. Indeed, this was the case. Participants' performance on each task was better when they believed that they were unlikely to later complete the task than when they believed that they were likely to later complete the task. Further, a follow-up study revealed the opposite pattern of results when the task content was replaced with a picture completion test in which participants had to name an element missing within a coherent whole (Wechsler, 1991). If abstracting information allows one to better close the gestalt in a picture, this should make it harder to recognize individual missing elements; in accord with this prediction, participants performed less well on the task when they believed they were unlikely (as opposed to likely) to later complete the task in the actual experiment. In sum, the effect of probability on performance is dependant upon the nature of the task: when abstraction facilitates performance, thinking of something as unlikely leads to better performance; when abstraction hinders performance, thinking of something as unlikely leads to diminished performance.

Pictorial vs. Verbal Representations

Amit (2006) has recently suggested that because psychologically near events tend to be represented concretely and psychologically distant events tend to be represented abstractly, psychological distance should impede the processing of concrete event representations and facilitate the processing of abstract event representations. In particular, because a word is an abstract representation that carries the essence of the referent object whereas a picture is a concrete representation that carries the properties of the referent object in full detail, processing of pictures should be facilitated when they are psychologically near and processing of words should be facilitated when they are psychologically distant. In her experiments, Amit presented spatially, temporally, or socially near or distant items in either a pictorial or verbal format. For example, in an experiment on spatial distance, a pair of items was presented either in pictorial or verbal format inside background pictures that created an illusion of depth. The items were presented either in proximal or distal position in the background picture. As expected, participants responded faster to pictures of objects when they were spatially near than spatially distant, but they responded faster to words denoting those objects when they were spatially distant than spatially near. Similar results were obtained with temporal distance (e.g., modern vs. ancient objects) and social distance (domestic vs. foreign objects). Responses were faster when the psychological distance of an object was compatible with its medium of presentation (e.g., pictures of domestic objects and names of foreign objects) than when the distance was incompatible with the medium of presentation (e.g., pictures of foreign objects and names of domestic objects). It seems, then, that processing is most efficient when there is a congruency between the portrayed distance and the presentation medium.

Abstraction and Distance Judgments

If the relationship between distance and construal is in fact based upon an over-generalized association, it would make sense for this relationship to be bi-directional. That is, manipulations of construal should affect distance perceptions much in the same way as the distance of an event influences its construal. Findings in line with this prediction have been demonstrated for a variety of distance dimensions. For example, Liberman, Macrae, Sherman, and Trope (2007 asked participants to indicate either "why" or "how" a person would perform an activity (e.g., Ron is considering opening a bank account. Why (How) would Ron do that?); they then estimated in how much time from that point the person would do the activity. Because thinking about the why of an activity is part of a high-level construal whereas thinking about the how of an activity is part of a low-level construal, participants responding to why questions should indicate more distant enactment times than those responding to how questions. Indeed, this was the case.

A study we have recently conducted extends these findings to the dimension of spatial distance. Participants were provided with descriptions of a series of events (e.g., picking up a family member from the airport), some of which were described in concrete terms with specific details (i.e., low-level construal) and others of which were described in general, superordinate terms (i.e., high-level construal). They were then asked to estimate the spatial distance between objects described in the event (e.g., the distance between the car in which they were traveling and the airport). As expected, the perceived spatial distance between objects was greater when the event was described in high-level terms than when the event was described in low-level terms.

Finally, Wakslak, Trope, and Liberman (2006) found similar associations between construal and probability judgments. For example, in one study they asked participants to think about themselves performing either the main task or the filler task in a described psychology experiment. Because a focus on central aspects is part of a high-level construal representation, whereas peripheral aspects are included in a low-level representation, thinking about an event's central aspects should encourage a more high-level representation of the event. After this construal manipulation, participants indicated how likely they would be to sign up for the experiment. In line with the proposed association between construal and probability, participants instructed to focus on the experiment's central task judged their likelihood of signing up to be lower (i.e., more distant) than those instructed to focus on the experiment's secondary task. Furthermore, additional experiments showed similar effects using a variety of construal manipulations and types of probability judgments.

In sum, extensive research has verified that a relationship exists between level of construal and the dimensions of temporal, spatial, social, and hypothetical distance. As psychological distance increases, construals become more abstract, and as level of abstraction increases, perceptions of psychological distance too increase. What, then, are implications of these construal findings? What predictions does CLT put forward regarding the relationship between psychological distance and prediction, evaluation, and behavior? In the coming sections we review findings addressing each of these questions.

DISTANCE AND PREDICTION

A number of studies have examined the relationship between distance and prediction. For example, in one set of studies, Nussbaum, Liberman, and Trope (2006) looked at the manner in which temporal distance influences the confidence that individuals have in predictions they make about future outcomes, and the type of information used in making these predictions. According to CLT, predictions about a distant future event should be based on implications of high-level rather than low-level construals. Theories are, by definition, abstract constructions of schematic relations among entities in an idealized, noise-free world. However, when tested empirically, theoretically derived predictions may fail to replicate due to nonsystematic influences of the specific testing conditions. Focusing on theories (the high-level construal of an experiment) should therefore enhance confidence in theoretical predictions, whereas focusing on nonsystematic factors (the low-level construal) should decrease confidence. Therefore, participants should be more confident in making theory-based predictions of distant future experiments than near future experiments.

In one study, for example, participants imagined replicating five classic psychological findings. Half of the participants read a short description of the theoretical basis for the predictions, whereas the other half simply read about the study and the prediction. In addition, participants imagined conducting the study either in the distant future (one year) or the near future (tomorrow). All participants then indicated how confident they were that the predicted effect would be found in their experiment. Results revealed that temporal distance increased confidence only when subjects were provided with a theoretical rationale for the predictions. In other words, when confidence was derived from a high-level construct, temporal distance enhanced confidence.

Other aspects of construal should similarly lead to systematic difference in prediction. For example, Henderson, Fujita et al. (in press) investigated the effect of spatial distance on the tendency to base predictions on global, rather than local, information. In one study, NYU-Washington Square Campus participants viewed a series of graphs depicting information about events that took place at NYU from 1999–2004 (e.g., average number of photocopies per student per class). The events were described as occurring at "the NYU campus in Manhattan" (spatially near condition) or "the NYU campus in Florence, Italy" (spatially distant condition). Each graph showed either an alleged upward or a downward trend of cases, with the final year (2004) always deviating from the global trend (e.g., if the chart trended upward, the final point trended downward). Participants then estimated the likelihood that the case for the year 2005 would be consistent with the general trend or with the deviation evidenced in 2004. In terms of CLT, general trends convey a high-level abstract rule about how the future will manifest itself, whereas deviations from trends represent a low-level, concrete exception to the rule. Indeed, participants in the spatially distant condition were more likely to base their predictions on general trends than on deviations from general trends, whereas participants in the spatially near condition did not make this distinction.

DISTANCE AND EVALUATION

Like prediction, evaluations made about distant future events should be based to a larger degree on high-level construal aspects of the situation than evaluations made about near future events. This prediction has been examined as it pertains to multiple manifestations of high-level vs. low-level construals: primary, goal-related vs. secondary, goal-irrelevant sources of value; feasibility vs. desirability; arguments in favor vs. arguments against an action; idealistic values vs. pragmatic concerns; and use of nonalignable as opposed to alignable attributes.

Primary vs. Secondary Features

A number of studies have examined the way in which primary and secondary features are differentially weighed in near and distant evaluations. For example, Trope and Liberman (2000) examined evaluations of objects and events containing both a primary and a secondary aspect. In one study, for instance, they asked participants to imagine buying a radio set either the next day or in one year, in order to listen to morning programs. In one version, participants read that the sound quality of the radio set was good, but that the clock that was incidentally included was relatively useless. In a different version, participants read that the sound quality of the radio set was poor, but that the clock aspect was quite useful. As expected, participants thinking about the purchase in the distant future expressed more satisfaction when the central feature was good and the peripheral one was poor (i.e., the sound quality was good and the clock poor) than when the central feature was poor and the peripheral one was good (i.e., the sound quality was poor and the clock good); in contrast, near future evaluations did not differ between these two conditions. Further, the same

temporal changes in preference were found for evaluations of experimental sessions with interesting and boring main and filler tasks, as well as experimental sessions with both affective and cognitive goal-relevant and goal-irrelevant features.

Desirability vs. Feasibility

When considering goal-directed action, an important distinction can be made between desirability concerns, which involve the value of the action's end-state (i.e., the "why" aspect of the action), and feasibility concerns, which involve the means used to reach the end-state (i.e., the "how" aspect of the activity). Accordingly, high-level construals of an activity should emphasize desirability concerns whereas low-level construals of an activity should emphasize feasibility concerns. CLT thus predicts that desirability concerns should receive greater weight over feasibility concerns as psychological distance increases.

Liberman and Trope (1998) examined this prediction as it pertains to temporal distance. Participants in one study, for example, made decisions about three decision situations (e.g., deciding whether to attend a guest lecture) that they imagined occurring to them in either the near or distant future. For each situation, the desirability of the outcome (e.g., how interesting the lecture was) and its feasibility (e.g., how convenient the timing of the lecture was) were varied between participants. Consistent with CLT, results revealed that the effect of desirability increased over time, whereas the effect of feasibility decreased. Thus, the attractiveness of the options increased or decreased as a function of the source of the attractiveness: when outcomes were desirable but hard to obtain, attractiveness increased over time; when outcomes were less desirable but easy to obtain, attractiveness decreased over time.

Todorov, Goren, and Trope (in press) found that variations in probability had a similar effect on the impact of desirability and feasibility issues. For example, in one study, participants read about a series of promotional campaigns constructed so that they were either high in desirability and low in feasibility (e.g., receiving 10 free CDs at an inconvenient location) or low in desirability and high in feasibility (e.g., receiving 1 free CD at a convenient location). Under high probability, participants were told that if they signed up for the campaign, they were almost certain to receive a voucher for the company's products. Under low probability, they were told that they would have about a 1 in 100 chance of receiving a voucher. Results were as expected: under low probability participants preferred the high desirability/low feasibility option over the low desirability/high feasibility option, whereas under high probability they preferred the low desirability/high feasibility option over the high desirability/low feasibility option. Thus, desirability was increasingly weighed over feasibility as psychological distance increased (i.e., as probability diminished).

Thomas, Chandran, and Trope (2006) explicitly applied this desirability–feasibility distinction to consumer choice. In line with earlier research on evaluation, they expected feasibility-related information to have a greater influence on purchase intentions for the near, rather than distant, future; in contrast, desirability information should more strongly increase purchase intentions for the distant, rather than near, future.

In one study, participants learned that a store they frequent was adding memory sticks (portable USB data storage devices) to their offerings. After reading about the product and submitting baseline purchase intentions, participants saw information about a promotional offer for the memory stick. This information related either to the product's desirability (the addition of an additional desirable feature at the same price) or to the product's feasibility (an in-store coupon lowering the product's final price). Further, participants were either told to imagine deferring the purchase (buying the product at a distant time point instead of now) or expediting the purchase (buying the product at a near future time point instead of sometime later). They then indicated their intention to buy the product at the deferred/expedited time. In line with expectations, when the purchase was moved to the near future, information about the price discount (feasibility) increased purchase intentions but information about the additional feature (desirability) did not. In contrast, when the purchase was moved to the distant future, desirability information increased purchase intentions but feasibility information did not. These findings suggest that temporal distance augments the effects of desirability information but discounts the effects of feasibility information.

Building on the idea that individuals naturally increase their focus on desirability relative to feasibility as temporal distance increases, Agrawal, Trope, and Liberman (2006) suggested that highlighting temporally appropriate aspects of an event at the time that consumers make a decision will lead consumers to associate greater value with their choice. In a series of studies they presented participants with a variety of options, one of which was clearly dominant in that it was high on both desirability and feasibility dimensions. Choices were made for either the near or the distant future. Further, the choice frame was manipulated by telling participants to ask themselves questions that made salient either desirability aspects (e.g., "Does the information content on the website match your professional interests?"; "Would I really enjoy this concert?") or feasibility aspects (e.g., "Is it convenient, easy, and efficient to find information on this website?"; "How much does this ticket cost?"). After selecting their choice (always the dominant option), participants indicated the dollar amount that they believed their choice was worth and completed a value index rating the goodness of the choice. As expected, participants were willing to pay more and reported greater value for the distant future option when the choice was framed to make desirability rather than

feasibility salient; in contrast, willingness to pay and value were greater for near future choices when feasibility rather than desirability was made salient.

Pros vs. Cons

Like other secondary aspects that are subordinate to primary ones, in deciding whether or not to undertake an action cons are subordinate to pros. This is because the importance of pros does not depend upon the existence of cons, whereas cons are only important when pros are present. Consider, for example, the decision to undergo a medical procedure. If the procedure has no benefits, one would not inquire about its potential complications (one would simply decide not to proceed). In contrast, one would inquire about the procedure's benefits whether or not there were potential risks. Eyal, Liberman, Trope, and Walther (2004) empirically established this subordination and then examined the implication that follows from CLT: if cons are subordinate to pros, then pros should become more salient as temporal distance from the action increases, whereas cons should become less salient as temporal distance from the action increases. Participants generated arguments in favor and against new (i.e., non-routine) near future or distant future actions. As predicted, participants generated relatively more pro arguments and fewer con arguments when the actions were to take place in the more distant future. The proposed action involved new exam procedures (e.g., switching to open-ended questions instead of multiple choice questions), social policies (e.g., restricting private cars in the city center), and a variety of personal and interpersonal behaviors (e.g., approaching a fellow student and offering to write an assignment together). In all the studies, participants generated more pros and less cons as temporal distance from the actions increased.

In an extension of these findings, Herzog, Hansen, and Wänke (in press) suggested that if pros are more salient as temporal distance increases and cons are more salient as temporal distance decreases then an increase in temporal distance should make it easier to generate pros and more difficult to generate cons. Further, because attitudes tend to be more in line with content when the retrieval is experienced as easy (Wänke & Bless, 2000), the ease of retrieval associated with generating pros and cons of near and distant future activities should influence attitudes toward those activities, even when the number of arguments is held constant. In a test of these ideas, participants read about a proposed action that was to happen in the near or distant future and were instructed to write down either four pros or four cons regarding the activity. They then rated the ease of generating these arguments as well as their attitude regarding the described action. As expected, participants (a) found it easier to generate pros and more difficult to generate cons when the issue concerned the distant rather than near future and (b) had more favorable attitudes toward the action when it was to occur in the distant future. Mediational analysis indicated that, indeed, the ease of retrieval effect was at least partially responsible for the effect of temporal distance on attitudes.

Idealistic Values vs. Pragmatic Concerns

Just as cons are subordinate to pros, Kivetz and Tyler (2007) argue that pragmatic concerns are subordinate to people's inner, idealistic values. Accordingly, they suggest that a distal perspective encourages the expression of an idealistic self (a value-oriented self-representation that reflects a person's true, inner self and places principles above practical concerns), which increases the value placed upon identity-related concerns (e.g., respect, quality of treatment). In contrast, a proximal time perspective encourages the expression of a pragmatic self (a self-representation that is focused on available opportunities and constraints and is guided by the practicality of action), increasing the value placed upon instrumental concerns (e.g., financial benefits, extrinsic rewards). In line with this conceptualization, students who considered an academic course to start the next academic year (distant future outcome) focused on identity-oriented benefits of the course (e.g., whether the professor treated students with respect). In contrast, when considering a course to start a few days later, participants concentrated on instrumental benefits of the course (e.g., the professor's tendency to give high grades).

Similarly reasoning that values and ideals influence evaluation more in the distant future than in the near future, Fujita, Eyal, Chaiken, Trope, and Liberman (2006) examined temporal shifts in the persuasiveness of arguments that highlighted either a value-related product feature or a value-neutral product feature. Participants imagined finding a sale for DVD players either that week (near future condition) or in three months (distant future condition). They then viewed a number of arguments endorsing the purchase of a particular DVD player. For half of the participants, the argument list included a value-related argument (the DVD player is made of environmentally-friendly materials), whereas for the other half, all the arguments were value-neutral. As expected, product evaluations made by participants considering the purchase in the distant future were more positive when the message included a value-related argument than when it consisted only of a value-neutral argument. In contrast, when participants considered the purchase in the near future, evaluations did not differ on the basis of inclusion of a value-related feature. Thus, persuasive arguments appealing to idealistic values appear to be more persuasive for temporally distant, as opposed to near, attitude objects.

Alignable vs. Nonalignable Attributes

Finally, distance influences evaluations not only as a function of feature content, but also as a function of the decision

context. Structural alignment theory (Gentner & Markman, 1994) suggests that in choosing among alternatives individuals primarily rely on alignable differences (common attributes that have different levels across alternatives) rather than nonalignable differences (attributes in one alternative that do not have a corresponding attribute in other alternatives), because nonalignable differences are more difficult to process. Incorporating a CLT perspective, Malkoc, Zauberman, and Ulu (2005) reasoned that because the comparability of options increases when their attributes are thought about abstractly (Johnson, 1984), decisions that have distant future consequences (relative to near future consequences) will involve an increased consideration of nonalignable attributes. In a test of this prediction, participants evaluated two brands of potato chips and selected one brand to receive either at the end of the session (near future) or at the end of the semester (distant future). The two brands were designed on the basis of pretesting to be equally attractive overall; one of the brands, however, was designed to be better on its alignable attributes, whereas the other brand was better on its nonalignable attributes. As expected, temporal distance shifted both evaluations and choice toward the nonalignable better option over the alignable better option, indicating an increased reliance on nonalignable attributes when making decisions with distant future consequences.

DISTANCE AND BEHAVIOR

Like predictions and evaluations, behavior should be increasingly based on high-level construal aspects as psychological distance increases. Investigations in this area have focused on a variety of construal aspects and examined a range of behaviors. These approaches include examining the impact of values and general attitudes on behavioral intentions, tradeoffs of primary and secondary concerns within a negotiation context, self-control, the sunk-cost bias, risk perception, and consumer impatience.

Predicting Behavioral Intentions from Attitudes and Values

We argued earlier that values and general attitudes are part of high-level construals; correspondingly, we would expect these constructs to be more readily applied to psychologically distant situations than to psychologically near situations. In an examination of this prediction, Sagristano, Trope, Eyal, and Liberman (2006) used Schwartz's (1992) value questionnaire to measure the importance participants placed on a wide range of values (e.g., hedonism, benevolence, power). They then asked participants to imagine 30 behaviors (e.g., rest as much as I can) and to indicate the likelihood of performing each behavior in either the near or the distant future. Correlations of the value ratings with the corresponding behavioral intentions revealed that values were more strongly associated with behaviors planned for the distant future than those planned for the near future. Further, a follow-up study found similar results when participants considered actual behavioral opportunities. In the first session, Sagristano et al. (2006) measured participants' general attitudes toward a variety of activities (e.g., blood donation); in the second, unconnected, session, participants were offered an opportunity to engage in each of these activities in either the near future (the next two days) or the distant future (several weeks later). In line with the predictions, participants' general attitudes were better predictors of behavioral intentions for distant future opportunities than for near future opportunities.

While values are in and of themselves high-level constructs, it is also possible to distinguish between an individual's central, core values and peripheral, secondary values. When a number of values are relevant to a psychologically distant situation, we would expect the value conflict to be solved in favor of the person's predominant, central values; in contrast, we would expect a person's near future plans to reflect less well the distinction between his or her primary and secondary values. Eyal, Liberman, Sagristano, and Trope (2006) tested these predictions. In one study, for example, they examined the way that the centrality of altruism vs. achievement values predicted near and distant intentions related to solving a dilemma between helping a friend and getting ahead by working extra hours. As expected, participants who were predominantly altruistic planned to be more cooperative in the distant future than in the near future; in contrast, participants who were predominantly achievement oriented planned to be more achieving in the distant future than in the near future. Thus, as distance increased, participants increasingly solved the conflict in favor of the value that they personally found to be more central.

Logrolling in Negotiation

As with values and attitudes, issues within an interpersonal negotiation can differ in their centrality and worth. If a pair of negotiators can trade off their lowest and highest priority issues (e.g., give in on secondary issues in exchange for getting what they want on high priority issues, a process called logrolling), they are more likely to succeed in "expanding the pie," maximizing both individual and joint outcomes. Because negotiators should be expected to focus more on central concerns and less on peripheral concerns as distance increases, we would expect to see more logrolling agreements in a distant future than near future context. Examining this idea within the context of a live negotiation, Henderson, Trope, and Carnevale (2006) found that while 91% of dyads with a temporally distant perspective reached a fully logrolling agreement, only 50% of dyads with a temporally near perspective did so. Further, results showed that distant future participants approached the negotiation in a more global, structured manner than near future participants,

leading to an increase in both individual and joint outcomes for the distant future participants.

Self-control

Acting in line with one's primary, central objective—as opposed to incidental, secondary factors—is one hallmark of exerting self-control. Accordingly, Fujita, Trope, Liberman, and Levin-Sagi (2006) reasoned that activating a high-level construal orientation through procedural priming (as opposed to a low-level construal orientation) should lead to greater exertion of self-control. In one study, for example, participants considered either why or how they engaged in a given action (this manipulation has been shown to activate high- and low-level construals, respectively; see Freitas, Gollwitzer, & Trope, 2004). Next, participants held a handgrip (cf. Muraven, Tice, & Baumeister, 1998) ostensibly to receive self-relevant information. They were told that the longer they squeezed the handgrip (a task that causes increasing discomfort), the more accurate the feedback from the assessment would be. Participants thus had to choose between receiving increasingly self-relevant feedback (a high-level feature) and relieving their hand's discomfort (a low-level feature). As expected, those primed to a high-level construal held the handgrip longer than those primed to a low-level construal, revealing a relationship between high-level construal and self-control. Furthermore, studies using a different construal manipulation (a superordinate vs. subordinate categorization task), found similar self-control effects on both evaluations of temptations (Study 4) and behavioral intentions to undertake activities requiring self-control (Study 3).

Kivetz and Simonson (2002) used a similar rationale in an investigation of what they term hyperopia, or reverse self-control. These authors argue that sometimes people must exert self-control in order to indulge in luxuries that they would not ordinarily allow themselves. Like other forms of self-control, psychological distance should enhance this tendency. Indeed, results revealed that participants were increasingly likely to choose a luxury promotional option (e.g., a cruise) as opposed to a practical promotional option (e.g., a cash prize) as temporal distance increased. Further, reducing the probability of winning the prize (in place of increasing temporal distance) similarly led to an increased selection of the luxury prize alternative.

Sunk-cost Bias

Like classic self-control problems, the sunk-cost bias can be thought of as a failure to act in line with primary, relevant objectives. The sunk-cost error, referred to in the management literature as "escalation of commitment" (cf. Staw, 1981), is the tendency to continue to commit resources (e.g., money, time) to a failing course of action. According to rational models, future-oriented decisions should be made on the basis of future-oriented costs and benefits; past investments are essentially irrelevant. Further, motivations that arise from the past investment itself (e.g., self-justification, Brockner, 1992; "don't waste" heuristic, Arkes & Blumer, 1985) should be secondary to the primary goal at hand (e.g., making a good investment). Increased psychological distance should therefore reduce the tendency to make this error. Investigating this phenomenon, Wakslak, Liberman, and Trope (2006) presented NYU participants with Arkes and Blumer's (1985) classic "radar blank plane" scenario in which participants decide whether to commit resources to a plane that they have previously invested in but that new information reveals is unlikely to yield a profit. Half of participants were told that the company making the planes was located far away, on the West Coast; the other half were told that the company was located quite nearby, on the East Coast. As expected, participants' tendency to make the sunk-cost error was reduced when the scenario occurred in a distant as opposed to a near location. Further results replicated this effect using temporal distance in place of spatial distance and examining a range of sunk-cost phenomena.

Risk Perceptions and Temporal Frames

Chandran and Menon (2004) suggested that distance-related factors could be used to manipulate the concreteness of a risk communication, thereby influencing individuals' risk perceptions and behavioral intentions. Extending CLT's logic to temporal frames (describing events as happening either "every day" or "every year"), they demonstrated that temporal framing effects mimic temporal distance effects such that risks presented in a day frame were perceived as closer in time, more concrete, and more probable (thus evoking a greater sense of threat) than those presented in a year frame. In one study, for example, participants read an article about heart disease. Events in the article were presented in either a day frame or an year frame. In addition, the valence of the outcome was manipulated so that the outcomes were either negative (e.g., "every day/year a significant number of people succumb to heart disease") or positive (e.g., "every day/year a significant number of people avert heart disease"). When the outcome was framed negatively (i.e., as a risk), participants in the day frame condition (vs. those in the year frame) reported higher self-risk perceptions, believed heart disease was a more serious issue, were more anxious about heart disease, evaluated the article they read as more effective, and expressed stronger behavioral intentions to engage in a variety of educational and preventive behaviors aimed at curtailing heart disease. In contrast, when the outcome was framed positively (i.e., as avoiding a risk), the reverse patterns emerged. In other words, when the outcome consisted of a health hazard, the day (vs. year) frame made the hazard seem more proximal and concrete, evoking a stronger sense of risk and threat; when the outcome consisted of avoiding a health hazard, the

day (vs. year) frame made *escaping* the hazard seem more proximal and concrete, evoking a weaker sense of risk and threat.

Consumer Impatience

Researchers interested in intertemporal decision-making (for a review see Frederick, Loewenstein, & O'Donoghue, 2002) have consistently found evidence for consumer impatience, that is, a preference by consumers for smaller, sooner benefits over later, larger ones. Further, as the time horizon gets longer, this pattern of impatience decreases. Recently, Malkoc, Zauberman, and Bettman (2006) have argued that abstract processing should lead consumers to think in a decontextualized manner, increasing their tendency for consistency in intertemporal preferences. In one study, for instance, participants were primed with a word search that used either abstract or concrete words. In an unconnected task, participants imagined receiving a $75 gift certificate from amazon.com, and indicated how much money they would require to delay the redemption of this gift certificate by 3 months and by 1 year. As expected, participants primed with abstract words demonstrated a decreased level of present bias relative to those primed with concrete words (i.e., they showed a lower decline over time in the monthly amount they would require to delay consumption). Thus, high-level construal (vs. low-level construal) priming resulted in a more consistent set of intertemporal preferences.

In summary, a range of studies suggest that when forming predictions, evaluations, and behavioral intentions for distant events, individuals rely primarily on high-level construals; when making these assessments for near events, low-level construal information is increasingly incorporated into the decision making process. This basic effect has been replicated across multiple dimensions of psychological distance and has been found to influence a large number of important outcome variables. Furthermore, these effects occur despite the equally irreversible nature of the near and distant decisions and the equal information available regarding the near and distant options. Individuals' distant choices are thus not characterized by uncertainty or indifference; rather these choices seem to discriminate most clearly between alternatives. In our view, this is because these decisions are made on the basis of a high-level construal representation that is more structured and schematic than a corresponding low-level construal.

TOWARD A THEORY OF PSYCHOLOGICAL DISTANCE

At the beginning of this paper, we claimed that an event is psychologically distant whenever it is removed from direct experience. In particular, we pointed at four dimensions along which distancing commonly occurs: temporal distance, spatial distance, social distance, and hypotheticality. Findings in fact indicate that each of these dimensions shares a common relationship with construal; temporally distant, spatially distant, socially distant, and unlikely events are represented in a more abstract, high-level manner than are their corresponding proximal alternatives. Accordingly, when predictions, evaluations, and behavioral intentions are made regarding events distanced on any of these dimensions, they are increasingly based on central, abstract features of the situation rather than peripheral, concrete features. In addition, using an implicit association paradigm, Bar-Anan, Liberman, and Trope (2006) found evidence for implicit associations between each of these distance dimensions and level of construal. Specifically, using a single consistent paradigm to investigate construal effects across these four distance dimensions, results showed shorter response times when distance-related words were paired with high-level construal stimuli and proximal-related words were paired with low-level construal stimuli than with incongruent pairings.

One implication of the current framework is that distance dimensions themselves should be interrelated. In line with this suggestion, Bar-Anan, Liberman, Trope, and Algom (in press) recently found evidence for the automatic associations of distance dimensions. Using a picture-word version of the Stroop paradigm (Stroop, 1935), participants discriminated between cues of one psychological distance dimension while ignoring cues of another psychological distance dimension. If psychological distance is a shared meaning of various distance dimensions, it should be easier to perform the task when the relevant and irrelevant cues are congruent (as opposed to incongruent) in terms of psychological distance. Participants viewed perspective pictures containing an arrow that was pointing to either a proximal or a distal point on the landscape shown in the picture; inside the arrow was printed a word denoting either a psychologically proximal entity (e.g., tomorrow, we, sure) or a psychologically distal entity (e.g., year, others, maybe). In a spatial discrimination version of the task, participants had to indicate whether the arrow pointed to a proximal or a distal location. In a semantic discrimination version, participants had to indicate what the word printed on the arrow was. In both tasks, and across the distance dimensions, participants were faster when responding to distant congruent stimuli (e.g., "we" printed on proximal arrow) than distant incongruent stimuli (e.g., "we" printed on distal arrow).

CONCLUSIONS

In this paper, we have discussed the relationship between construal and four dimensions of psychological distance: temporal distance, spatial distance, social distance, and hypotheticality. Each of these dimensions is highly relevant

to the psychology of consumer decision-making. For example, individuals often commit now to a decision that will go into effect at a later point. It is similarly common to buy something now for use at a later date. Spatial distance, too, is becoming an increasingly prevalent aspect of consumer decisions: with the increase in purchases made over the internet, it is becoming ever-more routine to purchase products from distantly located sellers. Similarly, the existence of multinational companies and the ensuing globalization means that business dealings frequently occur with partners in remote spatial locations. Social distance may have implications when purchases are made on behalf of someone who is socially distant or close to oneself (e.g., buying a present for a boss vs. employee, self vs. similar other vs. dissimilar other). Likewise, people may experience more or less social distance from salespeople or customer service representatives with whom they interact (e.g., experienced power vis-à-vis a salesperson; perceived similarity to a customer service representative). Finally, hypotheticality is an issue whenever people make choices that have uncertain outcomes; examples include purchasable options that are themselves risky (e.g., stocks, sign-ups for dating websites) as well as promotional marketing campaigns whose outcomes differ in probability.

Of course, each of these four domains undoubtedly has its own unique motivational and cognitive aspects. While not questioning this truth, research grounded in CLT suggests that events distanced on any of these dimensions are represented in a schematic, abstract manner that emphasizes central and superordinate features (high-level construals), whereas proximal events are represented in a concrete, less schematic manner that includes incidental and subordinate features (low-level construals). Furthermore, research examining prediction, evaluation, and behavior shows the range of implications that are suggested by this framework. Given the importance of these dimensions to consumer decisions, we believe that investigations have only begun to tap the potential of this approach and that there remains much work to be done on both a theoretical and applied level. It is our hope that approaching various dimensions under the umbrella of psychological distance will create a unifying theoretical framework that will stimulate exploration and allow us to parsimoniously understand a range of seemingly unrelated psychological phenomena.

REFERENCES

Agrawal, N., Trope, Y., & Liberman, N. (2006). Value from highlighting time-appropriate. outcomes. Unpublished manuscript, Kellogg School of Management, Northwestern University.

Amit, E. (2006). Distance dependent processing of verbal and pictorial information. Unpublished manuscript, Tel Aviv University, Israel.

Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35*, 124–140.

Bar-Anan, Y., Liberman, N., & Trope, Y. (2006). The association between psychological distance and construal level: An implicit association test. *Journal of Experimental Psychology: General, 135*, 609–622.

Bar-Anan Y., Liberman, N., Trope, Y., & Algom, (in press). The automatic processing of psychological distance cues: Evidence from a Stroop task. *Journal of Experimental Psychology: General*.

Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review, 17*, 39–61.

Chandran, S., & Menon, G. (2004). When a day means more than a year: Effects of temporal framing on judgments of health risk. *Journal of Consumer Research, 31*, 375–389.

Day, S., & Bartels, D. M. (2004). Temporal distance, event representation, and similarity. In K. D. Forbus, D. Gentner, & T. Regier (Eds.), *26th Annual Meeting of the Cognitive Science Society*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Donahue, E. M., Robins, R. W., Roberts, B. W., & John, O. P. (1993). The divided self: Concurrent and longitudinal effects of psychological adjustment and social roles on self-concept differentiation. *Journal of Personality and Social Psychology, 64*, 834–846.

Ekstrom, R. B., French, J. W., Harman, H. H., & Derman, D. (1976). *Kit of factor-referenced cognitive tests*. Princeton, NJ: Educational Testing Service.

Eyal, T., Liberman, N., Trope, Y., & Walther, E. (2004). The pros and cons of temporally near and distant action. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*, 781–795.

Eyal, T., Liberman, N., Sagristano, M. D., & Trope, Y. (2006). Resolving value conflicts in planning the future. Unpublished manuscript, Tel Aviv University.

Förster, J., Friedman, R. S., & Liberman, N. (2004). Temporal construal effects on abstract and concrete thinking: Consequences for insight and creative cognition. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*, 177–189.

Frederick, S., Loewenstein, G. F., & O'Donoghue, T. (2002). Time discounting and time preference: A critical review. *Journal of Economic Literature, 40*, 351–401.

Freitas, A. L., Gollwitzer, P. M., & Trope, Y. (2004). The influence of abstract and concrete mindsets on anticipating and guiding others' self-regulatory efforts. *Journal of Experimental Social Psychology, 40*, 739–752.

Fujita, K., Eyal, T., Chaiken,S., Trope, Y., & Liberman, N. (2006). Influencing attitudes toward near and distant objects. Unpublished manuscript, Ohio State University.

Fujita, K., Henderson, M., Eng, J., Trope, Y., & Liberman, N. (2006). Spatial distance and mental construal of social events. *Psychological Science, 17*, 278–282.

Fujita, K., Trope, Y., Liberman, N., & Levin-Sagi, M. (2006). Construal levels and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology, 90*, 351–367.

Galinsky, A. D., Gruenfeld, D. H., & Magee, J. C. (2003). From power to action. *Journal of Personality and Social Psychology, 85*, 453–466.

Gentner, D., & Markman, A. B. (1994). Structural alignment in,comparison: No difference without similarity. *Psychological Science, 5*, 152–158.

Heider, F., & Simmel, M. (1944). An experimental study of apparent behavior. *American Journal of Psychology, 57*, 243–249.

Henderson, M. D., Fujita, K. F., Trope, Y., & Liberman, N. (in press). The effect of spatial distance on social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 845–856.

Henderson, M. D., Trope, Y., & Carnevale, P. (in press). Negotiation from a near and distant time perspective. *Journal of Personality and Social Psychology, 91*, 712–729.

Herzog, S., Hansen, J., & Wanke, M. (in press). Temporal distance and ease of retrieval. *Journal of Experimental Social Psychology*.

Johnson, M. D. (1984). Consumer choice strategies for comparing noncomparable alternatives. *Journal of Consumer Research, 11*, 741–753.

Jones, E. E., & Harris, V. A. (1967). The attribution of attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology, 3*, 1–24.

Kivetz, R., & Simonson, I. (2002). Self-control for the righteous: Toward a theory of precommitment to indulgence. *Journal of Consumer Research, 29*, 199–217.

Kivetz, Y., & Tyler, T. R. (2007). Tomorrow I'll be me: The effect of time perspective on the activation of idealistic versus pragmatic selves. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 102*, 193–211.

Liberman, N., Macrae, S., Sherman, S. & Trope, Y. (2007). The effect of level of construal on temporal distance. *Journal of Experimental Social Psychology, 43*, 143–149.

Liberman, N., Sagristano, M., & Trope, Y. (2002). The effect of temporal distance on level of construal. *Journal of Experimental Social Psychology, 38*, 523–535.

Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 5–18.

Liberman, N., Trope, Y., & Stephan, E. (2007). Psychological distance. In A. W. Kruglanski & E. T. Higgins (Eds.), *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*. New York: Guilford Press.

Liviatan, I., Trope, Y., & Liberman, N. (2006). Interpersonal similarity as a social distance dimension: A construal level approach to the mental representations and judgments of similar and dissimilar others' actions. Unpublished manuscript, New York University.

Malkoc, S. A., Zauberman, G., & Bettman, J. R. (2006). Impatience is in the mindset: Carryover effects of processing abstractness in sequential tasks. Unpublished manuscript, University of North Carolina, Chapel Hill.

Malkoc, S. A., Zauberman, G., & Ulu, C. (2005). Consuming now or later? The interactive effect of timing and attribute alignability. *Psychological Science, 16*, 411–417.

Muraven, M., Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (1998). Self-control as a limited resource: Regulatory depletion patterns. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 774–789.

Newtson, D. (1973). Attribution and the unit of perception of ongoing behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 28*, 28–38.

Nussbaum, S., Liberman, N., & Trope, Y. (2006). Predicting the near and distant future. *Journal of Experimental Psychology: General, 135*, 152–161.

Nussbaum, S., Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Creeping dispositionism: The temporal dynamics of behavior prediction. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 485–497.

Rosch, E. (1975). Cognitive representations of semantic categories. *Journal of Experimental Psychology: General, 104*, 192–233.

Sagristano, M. D., Trope, Y., Eyal, T., & Liberman, N. (2006). How temporal distance affects attitude-behavior correspondence. Unpublished manuscript, Florida Atlantic University.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 25, pp. 1–65). New York: Academic Press.

Semin, G. R., & Fiedler, K. (1988). The cognitive functions of linguistic categories in describing persons: Social cognition and language. *Journal of Personality and Social Psychology, 54*, 558–568.

Smith, P. K., & Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees: Power priming and abstract information processing. *Journal of Personality and Social Psychology, 90*, 578–596.

Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of Management Review, 6*, 577–587.

Stroop, J. R. (1935). Studies of interference in serial verbal reactions. *Journal of Experimental Psychology: General, 18*, 643–662.

Thomas, M., Chandran, S., & Trope, Y. (2006). The effects of temporal distance on purchase construal. Unpublished manuscript, Cornell University.

Todorov, A., Goren, A., & Trope, Y. (in press). Probability as a psychological distance: Construal and preference. *Journal of Experimental Social Psychology*.

Trope, Y., & Liberman, N. (2000). Temporal construal and time-dependent changes in preference. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*, 876–889.

Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. *Psychological Review, 94*, 3–15.

Vallacher, R. R., & Wegner, D. M. (1989). Levels of personal agency: Individual variation in action identification. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*, 660–671.

Wakslak, C. J., Liberman, N., & Trope, Y. (2006). Knee deep in the big muddy, but only from up close: Psychological distance moderates the tendency to make the sunk cost error. Unpublished manuscript, New York University.

Wakslak, C. J., Nussbaum, S., Liberman, N., & Trope, Y. (2006). The effect of temporal distance on the structure of the self concept. Unpublished manuscript, New York University.

Wakslak, C. J., Trope, Y., & Liberman, N. (2006). The effect of construal level on subjective probability estimates. Unpublished manuscript, New York University.

Wakslak, C. J., Trope, Y., Liberman, N., & Alony, R. (2006). Seeing the forest when entry is unlikely: Probability and the mental representation of events. *Journal of Experimental Psychology: General, 135*, 641–653.

Wänke, M., & Bless, H. (2000). The effects of subjective ease of retrieval on attitudinal judgments: The moderating role of processing motivation. In H. Bless & J. P. Forgas (Eds.), *The Message Within: The Role of Subjective Experience in Social Cognition and Behavior* (pp. 143–161). Philadelphia, PA: Psychology Press.

Wechsler, D. (1991). *Wechsler intelligence scale for children* (3rd Edition). San Antonio, TX: Psychological Corporation.

Administração Pública e Gestão Social, 7(2), abri.-jun. 2015, 63-71
ARTIGO ORIGINAL / ORIGINAL ARTICLE

"Juntos Faremos": Deliberação como Alternativa de Gestão na Administração Pública

"Doing Together": Deliberation as a Possibility to Public Administration Management

Fabíola Cristina Costa de Carvalho
Doutoranda em Ciências Sociais. Discente. Universidad Autónoma de Sinaloa, México, fabiolacarvalho.tur@hotmail.com,
http://lattes.cnpq.br/8325615691511449

Cássia Carolina Borges da Silva
Mestre em Administração Pública. Discente. Escola de Governo da Fundação Joao Pinheiro, Brasil, cassia.bsilva@inss.gov.br,
http://lattes.cnpq.br/3839248490971225

Ana Paula Prado Garcia
Mestre em Administração Pública. Escola de Governo da Fundação Joao Pinheiro, Brasil, anapradogarcia@gmail.com,
http://lattes.cnpq.br/9409893923123907

Flávia de Paula Duque
Doutora em Sociologia. Professora. Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, Brasil, flavia.brasil@fjp.mg.gov.br ,
http://lattes.cnpq.br/4666930977365902

Resumo: Após a década de 1980, a debilidade das reformas empreendidas na estrutura da máquina estatal abriu espaço para a deliberação, porém não como um modelo prioritário à gestão pública. Este ensaio teórico busca identificar um novo paradigma para a administração pública baseado em conceitos, proposições e experiências atuais. Propõe-se que a combinação equilibrada entre os ideais da Nova Gestão Pública (NGP) e da Administração Pública Deliberativa seja positiva aos processos de gestão, particularmente na solução de problemas complexos. O objetivo do artigo é esboçar alguns contrapontos entre as teorias política e democrática, enfatizando o valor de trazer ao debate um modelo alternativo à administração pública. São apresentadas concisamente as bases da Administração Pública Tradicional, da NGP e da Teoria Deliberativa. O destaque incide sobre a gestão deliberativo-participativa. Como conclusão, ressalta-se que grupos, organizações e departamentos governamentais envolvidos em discussões sobre temas complexos devem primar pelo ideal "juntos faremos".
Palavras-Chave: Setor Público, Gestão, Participação, Deliberação, Interoperabilidade.

Abstract: After the 1980's, the weakness of the reforms undertaken in the framework of the Government structure opened space for deliberation, nevertheless it did not became a priority model to public management. This essay wants to identify a new paradigm for public administration based in concepts, propositions and up to date experiences. It is proposed that a balanced combination between ideals of the New Public Management (NPM) and the Deliberative Public Administration would be positive to the management processes, particularly in the solution of complex problems. The aim of the article is to outline some counterpoints between the politic and democratic theories, emphasizing the value of bring to debate an alternative model to public administration. It is presented concisely the bases of the Traditional Public Administration, of the NPM and the Deliberative Theory. The excel focus on the deliberative-participative management. As conclusion, it is highlighted that groups, organizations and government departments involved in discussions about complex themes should surpass for the ideal "doing together".
Key-Words: Public Sector, Management, Participation, Deliberation, Interoperability.

Texto completo em português: http://www.apgs.ufv.br
Full text in Portuguese: http://www.apgs.ufv.br

Introdução

O objetivo deste ensaio é cotejar as perspectivas e ideários da Nova Gestão Pública e da Administração Pública Deliberativa indagando sobre a possibilidade do surgimento de um novo paradigma de análise da gestão pública a partir da combinação das teorias.

A administração pública tradicional (APT) é fundada na divisão wilsoniana entre política e administração. Nessa perspectiva, à esfera política cabe definir a agenda, ou seja, o que o Estado faz, enquanto no domínio da administração implementa-se a agenda, ao configurar a organização do Estado para o exercício de suas funções. De tal modo, as atividades estatais permeariam a área política, ao passo que o aparato organizacional, permearia a área administrativa. Em consequência, o campo da administração desempenharia atividades "apolíticas", já que se afasta das lutas políticas, características do campo da política (Wilson, 2005).

A dicotomia wilsoniana, apresentada em 1886, balizava a necessidade de racionalizar a máquina estatal, no intuito de alcançar a eficiência máxima na execução das funções do Estado. Esse raciocínio convergiu com o modelo burocrático de gestão organizacional posto por Weber (2004), para quem a burocracia torna possível e eficiente o controle, a tomada de decisão e a implementação da agenda, independente de qual seja a frente governamental no poder.

A lógica burocrática, porém, não sobreviveu incólume às mudanças e demandas sociais do pós-guerra, diante das pressões pela ampliação da oferta de políticas sociais. A partir da década de 1980, surgem questionamentos em relação ao Estado. São propostos métodos e procedimentos reformistas, que afetaram a dinâmica das funções públicas e resultaram em alterações na estrutura e nos arranjos organizacionais da máquina administrativa.

Correspondência/Correspondence: Fabíola Cristina Costa de Carvalho, Prolongación Josefa Ortiz de Domínguez S/N, Ciudad Universitaria, 80040 Culiacán Rosales, Sin., México
fabiolacarvalho.tur@hotmail.com,

Avaliado pelo / Evaluated by *review* system - Editor Científico / Scientific Editor : Wescley Silva Xavier
Recebido em 13 de agosto, 2013; aceito em 01 de julho, 2014, publicação online em 01 de abril, 2015.
Received on august 13, 2013; accepted on july 01, 2014, published online on april 01, 2015.

O movimento de reforma e modernização do aparato organizacional burocrático – denominado por Hood (2002) como Nova Gestão Pública (NGP) – baseou-se na visão política da "Nova Direita", em detrimento das proposições da "Nova Esquerda". Nesse contexto, prevaleceu a adoção de ideias neoliberais na esfera política, enquanto as reformulações propostas para a reforma do modelo burocrático culminaram nas ações da NGP.

As características principais dos movimentos reformistas sob a perspectiva da NGP foram a adoção das ideias de estado mínimo, a redução do escopo das funções públicas, a execução guiada pelo princípio empresarial da eficiência, a orientação voltada para os "clientes", a abolição do funcionalismo público de carreira e as contratações no setor privado (Drechsler, 2005).

Em outros termos, o discurso da NGP se concerta na busca pela eficiência das funções públicas, melhorando a responsividade. O novo modelo cunhado na percepção de crise do Estado do Bem-Estar Social e da burocracia imbrica-se com o gerencialismo que nos anos de 1980 se corporifica nos governos neoliberais, especialmente de Tatcher e Reagan, no Reino Unido e nos Estados Unidos, respectivamente, e conflui, adiante, a partir da visão da Teoria da Escolha Pública, cujo foco crítico está pautado na ideia de que as decisões tomadas pelos burocratas são movidas por interesses da própria burocracia.

Enquanto a "Nova Direita" propôs reduzir a presença do Estado, através da regulação do setor privado e oferta de serviços públicos, a "Nova Esquerda" discutia mudanças no processo democrático, considerado insuficiente e inadequado à provisão de mecanismos eficientes para o controle da sociedade sobre o poder público (Held, 1987). O aumento desordenado dos gastos públicos indicaria a fragilidade dos mecanismos de controle democrático para garantir que no processo decisório da política prevaleceriam os interesses coletivos, enfraquecendo os alicerces de legitimação do Estado (Carneiro & Menicucci, 2011).

Todavia, paralelamente, a partir dos anos 1970 aumentam as reivindicações dos atores sociais e especialmente a partir de Pateman (1992) delineia-se a concepção de democracia participativa (Brasil, 2007; Nebot, 2014). Nas últimas décadas desenvolvem-se debates no campo da teoria democrática, voltando-se para a qualidade da democracia e seu aprofundamento, que confluem com as teorias deliberativas, as quais propõem formas ampliadas de participação, desafiando o modelo elitista de democracia, fundado estritamente no voto como meio de participação. O modelo elitista ajusta-se à aposta weberiana da burocracia na realização das metas do Estado, não comportando a interferência ou participação social na construção das metas do setor público e do bem comum.

As premissas de aprofundamento democrático manifestas na corrente deliberativa ganham maior relevo de um lado a partir da retomada de regimes democráticos em diversos países, desde a década de 1980 (a chamada terceira onda de democratização) e, de outro lado, quando se percebe que as reformas da NGP não surtiram os efeitos esperados em relação à eficiência e responsividade dos bens e serviços públicos diante das demandas sociais. Assim, emergem novas experiências de participação e deliberação, que permitem aos cidadãos e atores organizados influir nos processos decisórios no âmbito do Estado (Fung, 2004).

O campo teórico da deliberação tem conhecido, então, um processo de alargamento desde o final do século XX, com vários teóricos e correntes distintas. Dentre eles está Habermas (1997) como a referência basilar, que de acordo com Gutmann e Thompson (2007, p. 25) "[...] é responsável por trazer de volta a idéia da deliberação aos nossos tempos e por dar a ela uma base mais cuidadosamente democrática." As ideias habermasianas fundamentaram a discussão de Wright e Fung (2003) e Fung (2004) dentre outros autores. Nessa linha Brugué (2004, 2009) e Brugué, Oliveras e Sánchez (2011) propõem a concepção de Administração Pública Deliberativa (ADP) como um modelo alternativo de gestão, cujo argumento central reside em observar o lado exterior da organização estatal em busca de soluções para as demandas sociais, cada vez mais complexas, e de legitimação democrática da atuação do aparato governamental.

Este artigo pretende promover o debate entre duas áreas consideradas a princípio distintas e estanques. A metodologia levada a cabo parte da tentativa de colocar em diálogo o campo da administração pública com o campo da teoria democrática contemporânea, ou seja, as teorias da Nova Gestão Pública e da Administração Pública Deliberativa. Não se pretende apontar ou avaliar a existência de melhores ou piores modelos à gestão pública. O objetivo é justamente cotejar as duas perspectivas, indagando sobre a possibilidade de que uma combinação de ambos pode gerar resultados positivos, tanto do ponto de vista do custo-eficiência quanto da tão discutida necessidade de flexibilização e adaptação dos processos administrativos, ao lado da perspectiva democratizante.

A relevância deste estudo reside, portanto, na tentativa de acrescentar novos questionamentos acerca da discussão sobre a necessidade de um modelo alternativo para a Administração Pública no século XXI. Nesse sentido, o contraponto não se resume a questionamentos sobre a eficiência da burocracia frente às possibilidades democráticas deliberativas e participativas, mas também sobre as reformas colocadas em prática, a fim de melhorar os resultados da gestão pública.

Para alcançar o objetivo proposto neste ensaio, além desta introdução, são apresentadas quatro seções. Na segunda seção são expostas as bases históricas da APT e as reformas empreendidas na segunda metade do século XX para modernizar o Estado. A intenção é descrever sucintamente as realidades daquelas situações históricas e mostrar a posição crítica de alguns acadêmicos em relação à efetiva melhoria dos bens e serviços públicos diante de demandas sociais cada vez mais complexas. Na terceira seção são apresentadas, de forma rápida, mas esclarecedora, os pilares da teoria deliberativa. O objetivo é caminhar para tratar, na quarta seção, da adoção do modelo de gestão deliberativo-participativa defendida por Brugué (2004, 2009) e Brugué, Oliveras e Sánchez (2011), chamada aqui de APD. Por fim, na última parte serão apreciadas as considerações

acerca desta proposta e possibilidades para estudos complementares.

Administração Pública Tradicional e Reformas Gerencialistas

A Administração Pública, inclusive no contexto brasileiro, é marcada pelo paradigma convencional de gestão ou modelo burocrático. A burocracia é considerada um sinônimo de eficiência racional para gerar legitimidade. A frase-síntese aponta para o modelo convencional da APT, incorporada pelo Estado no século XIX e paradigma gerencial majoritário até meados de 1980. A estrutura burocrática foi uma reação ao patrimonialismo dos regimes absolutistas e baseia-se na profissionalização e especialização do aparato estatal, em oposição ao clientelismo, nepotismo e corrupção do período precedente (Bresser Pereira, 1999; Motta, 1990).

Retomando a dicotomia wilsoniana entre política e administração pública, o modelo burocrático aumenta o profissionalismo da última esfera, na medida em que o aparato organizacional se adequa e absorve as mudanças do governo. Ou seja, a burocracia é eficiente no tocante às funções de coordenação e controle, e ajustou-se às demandas gerenciais do contexto histórico de organizações em crescimento e expansão do Estado, na transição entre os séculos XIX e XX (Behn, 1998; Loureiro, Oliveira, & Martes, 2010).

A burocracia tradicional tornaria os limites da organização menos vulneráveis aos interesses e influências políticos e sociais. Nessa linha, o indivíduo é o cargo que ocupa, isto é, seu comportamento é tolhido pelas características próprias do cargo, chegando à despersonificação. Deste modo, não é capaz de romper as barreiras organizacionais frente aos diversos interesses sociais. A burocracia é uma forma de organização que garante a impessoalidade e, assim, elimina possibilidades de atrito. À primeira vista, a estrutura burocrática é positiva, pois torna as relações e ações organizacionais previsíveis e, por consequência, mais estáveis e homogêneas (Motta, 1990).

A forma de legitimidade mais recorrente é o crédito da legalidade, ou seja, a submissão a regulamentos e procedimentos pré-estabelecidos. A chamada autoridade burocrática é justamente baseada em estatutos, nos quais "[...] obedece-se à ordem impessoal, objetiva e legalmente instituída e aos superiores por ela determinados, em virtude da legalidade formal de suas disposições e dentro do âmbito de vigência dessas" (Weber, 2004, p. 141). Assim, "uma burocracia eficaz exige reação segura e devoção estrita aos regulamentos" (Merton, 1971, p 63).

O ideal da APT reflete uma estrutura criada para satisfazer os objetivos de maximizar a eficiência e garantir a equidade cidadã (Brugué, 2004). Para o primeiro objetivo, o modelo burocrático recorre à racionalização dos procedimentos, a qual não tolera a ineficiência. Para o segundo objetivo, a burocracia recorre à impessoalidade, eliminando as referências pessoais e convertendo-as em números. Assim, eficiência e igualdade se convertem em racionalidade e impessoalidade.

De fato, em ambientes previsíveis e estáveis, como setores de contabilidade, controle fiscal e tributário, registro e arquivo, o paradigma burocrático é eficiente. Porém, como afirma Brugué (2004), suas limitações se apresentam em situações que demandam flexibilidade, como na prestação de serviço direto ao cidadão, com o atendimento nas áreas de saúde, educação e assistência social, por exemplo. Para esse autor, o paradigma da APT é marcado pela ideia de que cada setor vigia apenas a sua função, a qual, entretanto, pode depender de outros setores para ser cumprida. Ou seja, institui-se a organização da desconfiança. O modelo funciona basicamente através da alocação de tarefas e responsabilidades àqueles a quem elas correspondem de acordo com suas competências. Segurança, previsibilidade e igualdade se convertem em simplicidade, homogeneidade e rigidez.

Devido a tais disfunções na década de 1980 a estrutura organizacional burocrática começou a ser reformada. Especificamente quanto à administração pública duas vertentes de crítica à burocracia se notabilizaram na segunda metade do século XX: a Sociologia das Organizações e a Teoria da Escolha Pública.

Os estudiosos da Sociologia se concentraram nas disfunções da burocracia, como o excesso de formalismo e a baixa capacidade decisória. É destacado o ritualismo da adesão literal às regras e normas e sua consequente ineficiência, pois o excesso de regras reduz a inovação e centraliza a tomada de decisão (Motta, 1990). Já a Escolha Pública analisa fenômenos sociais a partir de métodos econômicos para a solução e compreensão de problemas da ciência política (Sandroni, 2001).

A Teoria da Escolha Pública explica problemas intrínsecos à tomada de decisão coletiva e expõe os fatores considerados os causadores da ruína do setor público e do sistema político, como "[...] ineficiência da administração, ausência de incentivos, problemas com obtenção de informação acerca das preferências dos cidadãos, rigidez institucional, permeabilidade à atuação de lobbies, financiamento ilegal de partidos políticos etc." (Pereira, 1997, p. 438).

A maior crítica dessa corrente em relação à burocracia pauta-se na incapacidade de se construir uma estrutura neutra, pois de forma oposta, os burocratas têm interesses próprios e os perseguem. "A preocupação central dos autores afiliados a essa vertente teórica consiste em demonstrar como e por que os produtos das decisões e das condutas adotadas pelos burocratas são perdulários e ineficientes" (Carneiro & Menicucci, 2011, p. 20). Nesta perspectiva, a burocracia não está alinhada ao interesse público, mas funciona para priorizar os interesses particulares, aceitando que a promoção de resultados eficientes na implementação de políticas públicas sejam colocados em segundo plano (Moe, 1997).

As críticas da Escolha Pública foram as que mais influenciaram as reformas modernizadoras e gerencialistas da administração pública colocadas em prática na maioria dos países a partir da década de 1980, em um esforço pela modernização e o aumento da agilidade na administração pública (Kettl, 2005).

Todavia na década de 1970 eclodiu a crise do Estado decorrente do déficit público estrutural, impelido pela recessão econômica e baixa receita pública. O desacerto entre gastos e receita públicos desengatilhou as falhas do financiamento estatal. Precisamente dificuldades para o financiamento de um Estado soberbo em suas funções moveram a reforma em prol de maior eficiência e responsividade.

O primeiro passo foi desburocratizar processos com baixa previsibilidade (Moe, 1997). As reformas, a partir da década de 1980, também aspiraram por diminuir a intervenção do Estado na economia, aumentando as privatizações e a desregulamentação, ao retrair as normas impostas ao mercado pelo Governo.

A reforma estatal apresentava como foco a eficiência, entendida como a melhor relação custo-benefício entre a alocação dos recursos públicos e os resultados obtidos. Então, o movimento reformista foi baseado no setor privado e pode ser caracterizado como um movimento gerencialista (Brugué, 2004).

A NGP contrapõe-se à burocracia por caracterizar um rompimento importante com o modelo de administração do setor público (Ferlie, 1999). Para desonerar as funções do Estado as reformas propuseram em um primeiro momento as privatizações e em seguida as parceiras com o mercado e a sociedade. Na esfera dos arranjos organizacionais se promoveu a descentralização e a desconcentração. A primeira focalizou nas relações intragovernamentais, com arranjos de administração indireta e agências executoras. Já a descentralização se baseou nas relações intergovernamentais, com mudanças no relacionamento entre o governo central e os governos subnacionais (Abrúcio, 2005).

Hood (2002), porém, ressalta que a NGP não é fruto de pesquisa científica, conhecimento acadêmico ou mobilização social, mas de consultorias privadas. Exatamente por esse motivo, reflete os interesses e a mentalidade do próprio setor privado. De fato, o modelo não reduziu os custos de financiamento do Estado, ou seja, não cumpriu seu principal objetivo. Além disso, a NGP pode ser vista como um conjunto emergente de princípios, procedimentos e técnicas administrativas de cunho gerencial, adotado por formas e intensidades variadas pelos vários países. É um modelo de gestão para qualquer época e contexto.

A crítica de Brugué (2004, 2009) sobre o movimento de modernização da administração pública comunica com as apostas de Hood (2002). O autor destaca que a NGP é caracterizada por processos diversos de modernização analisados e etiquetados como reinvenção do Governo. Assim, a reforma administrativa seria uma ideologia, um conjunto de valores e práticas que consideram a melhora na gestão suficiente para resolver problemas socioeconômicos profundos, como as disfunções nas áreas da saúde, educação e renda.

A posição da “Nova Direita” frente à crise do Estado de Bem-Estar social se referia ao Estado excessivamente volumoso e a administração absurdamente ineficiente (Brugué, 2004). A resposta imediata foi reduzir e modernizar a máquina administrativa, através da implantação do “Duplo E”: economia e eficiência. Assim, a modernização neoliberal não aspirou transformar a administração, mas recortá-la, se preocupando com a economia, e racionalizá-la buscando eficiência. Entretanto, não houve câmbios substanciais nas bases conceituais do modelo. “O monstro é o mesmo, só que reduzido e domesticado” (Brugué, 2004, p. 5, tradução livre).

Assim, a NGP mantem a filosofia individualista, racionalizante e eficientista, conforme o modelo burocrático (Brugué, 2004, 2009), ao lado de apresentar déficits democráticos em virtude de não incorporar premissas e práticas participativas (Carneiro & Menicucci, 2011). Como as soluções da NAP para melhorar a gestão partem do interior da própria administração pública ocorre apenas o aprimoramento da burocracia, porém não a transposição de seus limites.

Esse contexto vai de encontro às diversas e sofisticadas demandas das sociedades cada vez mais complexas. Assim, Brugué (2004, 2009) propõe uma verdadeira evolução do modelo de gestão pública, com a abertura à participação social e à atividade deliberativa para resolução dos problemas complexos não burocratizáveis. Esse raciocínio se acerca da teoria democrática deliberativa ponderada adiante.

Democracia e Deliberação

O conceito de política deliberativa para Habermas (1997) realça a soberania popular como veio da legitimidade, auferida pelos fluxos comunicacionais delineados na Teoria da Ação Comunicativa, que é o lastro da democracia deliberativa.

À teoria social habermasiana são tributadas as bases para concepção da democracia, ancorada nos processos de interação e comunicação localizados nos domínios societários, conferindo espaço para a emergência de novos atores e a construção de práticas inovadoras, bem como possibilitando a reconexão entre democracia e a noção de bem comum (Brasil, 2007).

Para caracterizar o processo deliberativo, Habermas (1997, p. 29) lançou mão dos postulados:

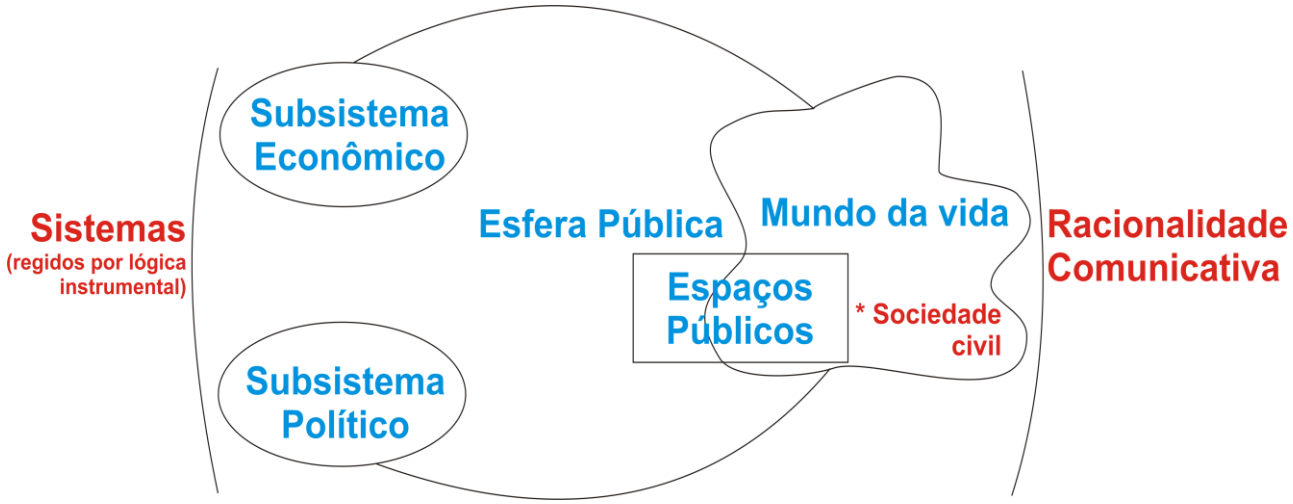
> (1) As deliberações realizam-se de forma argumentativa, portanto através da troca regulada de informações e argumentos entre as partes, que recolhem e examinam criticamente propostas; (2) As deliberações são inclusivas e públicas; (3) As deliberações são livres de coerções externas [...]; (4) As deliberações também são livres de coerções internas que poderiam colocar em risco a situação de igualdade dos participantes.

Na perspectiva da ação comunicativa, a teoria do discurso realça o processo político, que é a formação da opinião e da vontade. No entanto, não percebe a constituição do Estado de direito como algo secundário. Para Habermas (1997), o desenvolvimento da política deliberativa é sujeito à institucionalização de processos e pressupostos comunicacionais, como também a observância da troca entre as deliberações institucionalizadas e opiniões públicas construídas informalmente.

O ponto principal é o processo comunicativo entre os sistemas sociais. A compreensão democrática por um viés deliberativo respeita as fronteiras entre Estado, mercado e sociedade civil. Assim, a última esfera tida como base social de espaços públicos autônomos, não se confunde com o mercado ou a administração pública. Portanto, a democracia deliberativa nos termos habermasianos pressupõe a existência de dimensões distintas

(Figura 1) e incide justamente no resultado do fluxo comunicacional entre as esferas sistêmicas dos poderes econômico, político, o mundo da vida e os espaços públicos.

Figura 1 - Dimensões sistêmicas da democracia deliberativa de Habermas



Fonte: elaborado pelos autores.

Se por um lado o discurso garante que diversos temas sejam tratados racionalmente, por outro está condicionado à existência de uma cultura apropriada e de pessoas aptas ao aprendizado. Nesse sentido, Habermas (1997, p. 54) demonstra certa fragilidade do modelo teórico desenhado, ao colocar que as estruturas da esfera pública "[...] refletem assimetrias inevitáveis no tocante às informações, isto é, quanto às chances desiguais de intervir na produção, validação, regulação e apresentação de mensagens."

Adicionalmente, é importante lembrar que cada indivíduo dispõe de pouco tempo para participar, os temas de seu interesse podem não ser colocados em pauta frequentemente, e quando aparecem existir pouca disposição e capacidade de contribuir. Finalmente, cabe considerar que enfoques oportunistas, preconceitos, entre outros aspectos, permeiam o processo, o que prejudica a construção de uma vontade racional.

Assim, Habermas (1997, p. 54) aponta para o teor ideal e normativo da teoria deliberativa, enquanto considera que "[...] nenhuma sociedade complexa conseguirá corresponder ao modelo de socialização comunicativa pura, mesmo que sejam dadas condições favoráveis."

Gutmann e Thompson (2007) retomam argumentos de Habermas e questionam quão democrática é a deliberação. Deste modo, argumentam que a democracia deliberativa exclui os atores interessados não através de práticas e procedimentos restritivos formais, como políticos deliberativos costumavam proceder, mas pela adoção de regras informais que determinam aquilo que será propício à deliberação.

De acordo com os autores, a primeira característica da democracia deliberativa é a exigência de justificação das decisões tomadas. Esses "são motivos que deveriam ser aceitos por pessoas livres e iguais, procurando termos justos de cooperação" (Gutmann & Thompson, 2007, p. 19). Assim, pretendem que, além de produzir uma decisão justificável, o valor do respeito mútuo entre os sujeitos seja apregoado, retomando a ideia de reciprocidade.

A segunda característica é a publicidade e a acessibilidade dos motivos dados no processo. Em terceiro lugar ressaltam que o processo democrático deliberativo tem o objetivo de produzir uma decisão que seja vinculante por certo tempo. Todavia, a busca por aprovar um diálogo continuado confere aos seus resultados o caráter de provisoriedade. Nesse ponto se insere a quarta característica do modelo deliberativo: a continuação do debate. Uma decisão é sempre provisória, pois deve estar aberta a questionamentos a qualquer momento do futuro (Gutmann & Thompson, 2007).

A respeito da continuidade do debate se coloca a necessidade do princípio da economia da discordância moral, ou seja, ao justificar suas decisões os cidadãos e seus representantes devem procurar reduzir as disparidades em relação aos oponentes. Dessa forma, a deliberação reconhece a existência do conflito e anseia pelo consenso. Para Gutmann e Thompson (2007, p. 22), o conceito de democracia deliberativa advém da combinação dessas quatro características, sendo:

> [...] uma forma de governo na qual cidadãos livres e iguais (e seus representantes) justificam suas decisões, em um processo no qual apresentam uns aos outros motivos que são mutuamente aceitos e geralmente acessíveis, com objetivo de atingir conclusões que vinculem no presente de todos os cidadãos, mas que possibilitem uma discussão futura.

Ademais, apontam para quatro objetivos da democracia: (1) a promoção de legitimidade das decisões coletivas; (2) o encorajamento das perspectivas coletivas a respeito de assuntos públicos; (3) a promoção de processos mutuamente respeitáveis de tomada de decisão; e (4) o auxílio na correção dos erros de decisões precedentes. Quanto ao terceiro objetivo, se destaca que

"a deliberação não pode fazer com que valores incompatíveis sejam compatíveis, mas pode ajudar seus participantes a reconhecer o mérito moral presente nas exigências de seus oponentes, quando essas possuírem mérito" (Gutmann & Thompson, 2007, p 27).

Nesse sentido, o ideal deliberativo resulta no governo reconhecer a capacidade do procedimentalismo participativo, dos instrumentos públicos para o monitoramento dos governos e dos processos de deliberação pública no preenchimento parcial das dinâmicas de representação e deliberação idealizadas no modelo hegemônico de democracia (Avritzer & Santos, 2003).

Um ponto fundamental a ser destacado sobre os debates no campo deliberativo é o fato de parte significativa dos autores, dentre os já citados Fung (2004), Gutmann e Thompson (2007) e Brugué (2009), ultrapassarem o modelo original habermasiano ao prever a ampliação de formas de participação institucionalizadas, ou seja, instituições participativas criadas no âmbito do Estado, possibilitando a participação e deliberação societária.

Cabe destacar que tais instituições multiplicaram-se no contexto brasileiro posterior a Constituição Federal de 1988 sob diversos moldes, características e alcances deliberativos, como conselhos, conferências, orçamentos participativos, dentre outros (Brasil, 2007; Pinheiro & Cançado, 2014).

Gestão sob a Ótica da Administração Pública Deliberativa

A visão crítica de Warren (2002) aponta para a falha da democracia na expansão e criação de novos espaços de tomada de decisões democráticas. O autor reconhece, porém, que as democracias têm capacidade de eliminar o "poder invisível" interno da burocracia. Em paralelo a esse processo, se buscam novas formas e meios de resolver os problemas coletivos, pois os espaços de ação coletiva demonstram a pluralidade da sociedade. Nesse contexto, está inserida a Administração Pública Deliberativa (APD) apresentada por Brugué (2004, 2009), cujo foco de análise está eminentemente nos processos intersetoriais dos governos. Outros autores, como Fung e Wright (2003), enfatizam as considerações sobre a deliberação no âmbito extragovernamental, considerada favorável à sociedade.

A APD parte do ponto de que os objetivos da administração pública estão no ambiente exterior. Assim, características das sociedades do século XXI, como complexidade, fragmentação, diversidade, dinamicidade e desequilíbrio são questões a serem analisadas no desenho das políticas públicas. Seria preciso saltar da lógica moderna de individualidade para o pensamento pós-moderno de coletividade, ou seja, primar pelo ideal "juntos faremos" (Brugué, 2004; Brugué, Oliveras, & Sánchez, 2011).

A comprovada incapacidade de solucionar os problemas coletivos através da simplificação indica a necessidade de admitir as complexidades sociais. Na linha dos autores referenciados, a APD procura articular uma política pública eficaz, a partir de respostas ricas e inteligentes, decorrentes de um diálogo autêntico entre os atores participantes da deliberação. Reconhece, pois, a necessidade de inovação democrática, aliada à modernização administrativa, considerando que a inteligência é formada coletivamente.

Ao apresentar o caso das Comissões Interdepartamentais no âmbito do Governo da Catalunha (Espanha), por exemplo, na discussão sobre as mudanças climáticas e a Política Hídrica, entre outros temas complexos, Brugué, Oliveras e Sánchez (2011), destacam como ponto fundamental de êxito e legitimação, o processo de deliberação e aprendizado, aliado a transversalidade.

Ainda na perspectiva dos autores, o diálogo não mais é associado ao prejuízo de tempo, pois a solução tem origem a partir da discussão do problema a fim de entendê-lo em sua totalidade. Nesse processo administrativo, criativo e inclusivo, se aumentam as possibilidades de bens e serviços públicos atenderem prontamente às necessidades da população.

Nos termos de Brugué (2004) participação gera inteligência, contudo, um desafio é configurar e operacionalizar as interações necessárias entre os diversos atores inseridos na dinâmica de identificação de problemas e soluções, desenho e execução de uma política pública (Brugué, 2004). Assim, ao mesmo tempo em que se destacam as relações intra e intergovernamentais, ou seja, a interoperabilidade, como o diferencial da APD, este também se traduz no maior desafio dos gestores públicos que comandam o processo.

Cabe inferir que, de acordo com Brugué (2004), a APD não ignora a importância da burocracia na administração pública. Quando o problema é claro, a resposta técnica pode ser suficiente. Porém, para os problemas altamente complexos a solução resultante de uma resposta dialogada e equilibrada tende a ser mais adequada, inclusive no sentido de gerar legitimidade aos governos.

> As políticas públicas não podem estar baseadas na decomposição setorial dos problemas, mas assumi-los integralmente. Ao mesmo tempo os sistemas complexos geram incerteza e imprevisibilidade [...] e estão permanentemente em movimento, de maneira que ao incidir sobre eles devemos incorporar mecanismos de monitoramento e correção que permitam adaptar-nos às mudanças (Brugué, Oliveras, & Sánchez, 2011, p. 4, tradução livre).

É importante lembrar que as longas cadeias de comando entre a decisão e a implementação das políticas públicas aumentam os problemas de assimetria informacional no setor público. Além disso, os métodos que possuem regras fixas são impróprios para a governança local em um contexto de diversidade (Fung & Wright, 2003). Por outro lado, mesmo os espaços transversais podem gerar distorções em sua organização e não serem capazes de conservar um diálogo interorganizacional. Ademais, a materialização do paradigma da APD é onerosa, pois a cultura organizacional burocrática ainda é bastante forte (Brugué, 2009).

A crítica à governança hierarquizada de cima para baixo, uma proposta do contrabalanceamento de poder no processo decisório colaborativo, é uma tentativa de resposta à situação descrita acima. Para Fung e Wright (2003), a governança colaborativa desacompanhada de um processo apropriado de contrabalanceamento de poder, no desenho institucional de "governança participativa empoderada", é fadada ao fracasso por três razões: (1) nas áreas onde o balanceamento de poder é

organizado em um formato adversário, as organizações tendem a opor movimentos institucionais de formas rivais de governança aos de formas participativas; (2) os desenhos específicos de instituições colaborativas são geralmente resultado de um processo político endógeno; e (3) mesmo partindo de regras institucionais justas para a colaboração, grupos irão agir em favor de seus interesses a menos que formas contrárias de poder interfiram.

Tais considerações são pertinentes à formação de processos participativos da esfera local à nacional. Para atingir o balanceamento do poder na governança participativa muitos grupos adversários devem transformar estruturas cognitivas e se mobilizar para solucionar problemas sociais. Um exemplo desse tipo de espaço são organizações representantes de grupos minoritários ou em desvantagem política, como minorias étnicas, que desenvolveram em contextos de governança adversária o contrabalanceamento de poder por meio da colaboração (Fung & Wright, 2003).

De acordo com os autores, os grupos colaborativos e adversários em geral atuam em escalas incompatíveis, necessitam de competências distintas, bem como são construídos sob diferentes estruturas cognitivas e recursos de solidariedade. Assim, a colaboração participativa requer um diagnóstico menos rígido e menor estrutura cognitiva motivacional. As atividades da governança descentralizada buscam descobrir e testar hipóteses sobre a complexidade das causas dos problemas públicos e cunham soluções locais para os problemas. Esse processo depende, portanto, da cooperação entre os diversos grupos envolvidos.

A mobilização do público e o processo participativo são favorecidos quando a focalização e a lógica da gestão de proximidade são adotadas. Isso retoma as práticas de organização baseadas na reciprocidade e na ajuda mútua, mencionados por Gutmann e Thompson (2007). Ao observar os motivos do estabelecimento da participação distinguem-se tanto as justificativas tradicionais como as de nova geração.

> As primeiras correspondem à legitimidade política e à melhoria das decisões, ao se abordar questões complexas, *as decisões tomadas a partir da escuta a múltiplas vozes tendem a maiores possibilidade de sucessos*, não apenas pela incorporação de novas perspectivas, mas *pelo próprio consenso gerado, que permitiria o atenuamento das resistências e maiores oportunidades de êxito*. As segundas correspondem à incorporação de colaboradores e à geração ou fortalecimento de capital social. [...] [Assim] *a participação cidadã representa uma forma de superar os déficits administrativos e políticos que acompanharam a crise do Estado keynesiano*, por meio do impulso de co-gestão e do capital social, bem como representa um processo de amadurecimento democrático (Brasil, 2007, p. 119, grifo nosso).

De modo prático, para que a APD não seja apenas um reflexo do paradigma da Nova Gestão Pública dois pilares devem ser erguidos: da confiança e da mediação (Brugué, 2004). Como o diálogo deve ser multilateral e construtivo, baseado no debate democrático equilibrado, a simples instituição de espaços de interação não é suficiente no ambiente de atores apáticos à participação.

A confiança se torna um objeto de gestão na APD, ao contrário da autoridade característica da NGP. Nesse sentido, o estabelecimento de uma relação de confiança ocorre em dois momentos (Brugué, Oliveras, & Sánchez, 2011). Primeiro as considerações sobre o custo-benefício é o ponto que estimula a adesão dos envolvidos. Logo, a compreensão dos objetivos e da forma de atuar mútuos reforça os laços inicialmente estabelecidos, de modo que os atores passam a se conhecer e reconhecer como parte do processo.

Somado a isso, a mudança da direção pela mediação pode levar a uma liderança forte e renovada, pois a APD deve ser articulada, não exclusivamente dirigida unidirecionalmente. Assim, diálogo e negociação prevalecem sobre instrução e controle. Para tanto, a liderança mediadora parte do centro da rede, trabalha sobre as relações e usa o projeto coletivo para seduzir as partes envolvidas a se sustentarem ativas, além de produzir um clima de confiança e cooperação.

Assim, para Brugué, Oliveras e Sánchez (2011), a gestão pública transversal se conforma em uma rede a partir de quatro elementos essenciais: (1) os objetivos devem ser construídos através do diálogo, e compartilhados por todos os envolvidos; (2) os atores devem atuar de forma complementar, equilibrada e ao mesmo tempo interdependente; (3) os fatores tangíveis, como recursos humanos, econômicos e administrativos, devem ser providos, a fim de dar suporte para a deliberação ocorrer de forma estável e flexível; e (4) os fatores intangíveis, como laços de confiança e liderança, são fundamentais na gestão das relações da rede.

Complementando e corroborando essa ideia, Fung e Wright (2003) procuram em suas proposições acerca da governança participativa empoderada observar como princípios gerais (1) o foco em problemas tangíveis; (2) o envolvimento das pessoas próximas e fortemente afetadas pelo problema; e (3) a procura por soluções para tais questões a partir da deliberação.

Convém ressaltar que a deliberação é um processo de discussão pública no qual os participantes oferecem propostas e justificações para sustentar as decisões coletivas (Fung, 2004). Tal visão é reforçada por Carneiro e Menicucci (2011) ao afirmar que mercado responde às necessidades individuais, enquanto o Estado responde às necessidades coletivas. A deliberação é, pois, um mecanismo possível de manifestação e criação de demandas coletivas. As decisões resultantes podem ser mais justas e legítimas, porque resultam de razões consistentes ao invés de vantagens arbitrárias. Ademais, o quadro de atores envolvidos durante o processo deliberativo de uma política pode assumir diversas configurações.

> Atores distintos, situados numa determinada arena sociopolítica, intervém em momentos distintos: alguns no momento de tematização e de formação da agenda, podendo haver um realinhamento ou alteração nesse quadro nas macrodefinições e, adiante, outras mudanças nos microprocessos referidos à gestão, que tendem a encapar os beneficiários das intervenções ou os atores mais diretamente envolvidos (Brasil, 2007, p. 134).

Nesse contexto, o debate sobre temas específicos pode envolver estratégias e processos diferentemente balizados, para que seja possível agregar as contribuições de todos os participantes acerca do conflito social. Outro ponto essencial é o momento inicial, quando se identificam e convidam os

interessados na deliberação, pois, para a defesa de todos os pontos de vista e reciprocidade, é importante a participação do maior número de atores interessados no debate.

Também é extremamente relevante a garantia da continuidade do processo. Isso porque deliberar implica em um longo período marcado por etapas em que ocorre a compreensão do problema, o debate entre as partes envolvidas, a apresentação das propostas e a decisão sobre quais as alternativas serão adotados para solucionar ou reduzir os impactos causados pelo problema.

Considerações Finais

O objetivo deste ensaio foi colocar em debate as teorias da Nova Gestão Pública e da Administração Pública Deliberativa, a fim de levantar a possibilidade surgimento de um novo paradigma de análise da gestão pública, possivelmente a partir da combinação dos modelos elencados.

A adoção do modelo burocrático na administração pública coincide com a expansão das atividades estatais, somada à separação entre público e privado, durante a transição dos séculos XIX e XX. A dominância da burocracia, porém, sofreu abalos a partir da segunda metade desse século, quando a crise de financiamento do Estado de Bem-Estar Social, suntuoso em suas funções, levou à implementação de medidas modernizadoras.

As reformas pró-mercado a partir da década de 1980 levaram a ascensão de um novo modelo de gestão pública, que pregou a transferência dos princípios de livre-mercado e técnicas administrativas do setor privado para o público, baseada em um entendimento neoliberal do Estado e da Economia (Drechsler, 2005). A Nova Gestão Pública, porém, foi acusada de não cumprir seu objetivo, pois os custos de financiamento estatal seguiram altos e os processos de gestão da administração pública continuaram não acompanhando as demandas sociais.

Diante dos problemas sociais complexos, o modelo da Administração Pública Deliberativa, alternativa que está em formação, é uma possibilidade de melhoria da prestação de serviços públicos. Alguns traços são suas características essenciais, em particular a colaboração entre as partes; o diálogo; o compromisso em responder as demandas complexas da sociedade; a reserva do tempo necessário para as deliberações; a capacidade dos atores participantes se colocarem no lugar dos demais e a aspiração pela atenção entre os atores (Brugué, 2004).

A APD se baseia na Teoria da Democracia Deliberativa, inserindo na esfera Política uma nova forma de analisar e solucionar problemas sociais complexos, que escapam às competências da gestão burocrática e das experiências de melhoria gerenciais. A proposta habermasiana de deliberação é uma procedimentalização da soberania popular e da ligação comunicacional do sistema político às redes periféricas das esferas públicas, o que ocorre em uma sociedade descentralizada. Assim, a soberania do povo se produz na ação comunicacional em uma sociedade onde o Estado não ocupa papel central, nem superior.

Dito de outro modo, o desafio da Administração Pública Deliberativa é encontrar um ponto de equilíbrio, para minimizar os problemas complexos e fazer todos os atores sociais se sentirem partes de um conjunto. Além disso, como a APD está em construção, não há um modelo formado para o processo deliberativo, o que certamente não é desfavorável, visto que os defensores dessa ideia primam pela flexibilização e adaptação dos processos aos distintos contextos verificados.

Todavia, nessa perspectiva, é preciso substituir a lógica moderna individualista, presente nos modelos de gestão burocrática e gerencialista. Os atores políticos, da administração pública em diferentes esferas do Estado envolvidos na discussão de temas complexos devem, portanto, estar organizados para a deliberação e construção do ideal coletivo “juntos faremos”.

A experiência brasileira posterior à Constituição Federal de 1988, com seus avanços democratizantes impulsionados pela mobilização de atores coletivos tem se mostrado uma referência nessa direção. Configuraram-se novas instituições participativas, que sob diversos arranjos e com alcances democráticos também variados têm possibilitado a participação deliberativa nas políticas públicas e na gestão pública, pavimentando avanços, aprendizagens coletivas e potenciais de aprofundamento democrático.

Referências

Abrúcio, F. (2005). Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In L. Bresser Pereira, & P. Spink (Orgs). *Reforma do Estado e administração pública gerencial* (pp. 173-201). Rio de Janeiro: FGV..

Avritzer, L., & Santos, B. (2003). Para ampliar o cânone democrático. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 65. Recuperado em 16 maio, 2012, de www.ces.fe.uc.pt/publicacoes/rccs/ rccsactual.php.

Behn, R. (1998, outubro-dezembro). O novo paradigma da gestão pública e a busca de accountability democrática. *Revista do Serviço Público*.49(4), Brasília.

Brasil, F. (2007). A participação cidadã nas políticas sociais e na gestão de programas: alcances e limites. In: M. Fahel, & J. A. Neves. *Gestão e Avaliação de Políticas Sociais no Brasil*. Belo Horizonte: PUC-Minas, 115-153.

Bresser Pereira, L. (1999). Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. In: V. Petrucci, & L. Schwarz, (Orgs). *Administração pública gerencial: a reforma de 1995, ensaios sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI.* Brasília: ENAP, 17-62.

Brugué, Q. (2004, junho). Modernizar la administración desde la izquierda: Burocracia, Nueva Gestión Pública y Administración Deliberativa. *Revista del CLAD Reforma y Democracia.* Caracas, 29. Recuperado em 10 junho, 2012, de www.clad.org/portal/ publicaciones-del-clad/revista-clad-reformademocracia/articulos/029-junio2004/ 0048900.

Brugué, Q. (2009). Una administración que habla es una administración que piensa: de La gestión pública a la administración deliberativa. *Participación ciudadana…para una administración deliberativa.* Dirección General de Participación Ciudadana, Departamento de Presidencia, Gobierno de Aragón: Zaragoza, 55-71. Recuperado em 10 junho, 2012, de aragonparticipa.aragon.es/images/stories/Jornadas/presentacion_libro/libro_participacion_ciudadana.pdf.

Brugué, Q., Oliveras, R. C., & Sánchez, P. P. (2011). ¿Inteligencia administrativa para abordar problemas malditos? El caso de las comisiones interdepartamentales. *Anais do X Congresso AECPA: "La política en la red"*. Recuperado em 10 junho, 2012, de www.aecpa.es/uploads/files/modules/congress/10/papers/87.doc.

Carneiro, R. & Menicucci, T. (2011). Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. *Texto para discussão 1686.* Brasília: IPEA.

Drechsler, W. (2005, setembro). The rise and demise of the New Public Management. *Post-autistic Economics Review*, 33. Recuperado em 16 julho, 2012, de www.paecon.net/PAEReview/issue33/ Drechsler33.html.

Ferlie, E. (1999). *A nova administração pública em ação*. Brasília: ENAP.

Fung, A. & Wright, E. O. (2003). Deepening Democracy: institutional innovations in empowered participatory governance. *The Real Utopias Project IV*. Verso: London-New York.

Fung, A. (2004). Receitas para esferas públicas: oito desenhos institucionais e suas consequências. In: Schattan, V., & Nobre, M. *Participação e deliberação* (pp. 173-210). São Paulo: Editora 34.

Gutmann, A, & Thompson, D. (2007, janeiro-março). O Que Significa Democracia Deliberativa. *Revista Brasileira de Estudos Constitucionais – RBEC*. Belo Horizonte, 1(1), 17-78.

Habermas, J. (1997). *Direito e Democracia: entre facticidade e validade*, II, Coleção Biblioteca Tempo Universitário. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.

Held, D. (1987). *Modelos de democracia*. Belo Horizonte: Paidéia.

Hood, C. (2002). A public management for all seasons? In S. Osborne. *Public management: critical perspectives on business and management* (pp. 185-203). New York: Routledge.

Kettl, D. (2005). A revolução global: reforma da administração do setor público. In L. Bresser Pereira, & P. Spink (Orgs). *Reforma do Estado e administração pública gerencial* (pp. 173-201). Rio de Janeiro: FGV.

Loureiro, M. R.; Oliviera, C., & Martes, A. C.. Introdução. In M. R. Loureiro, F. Abrúcio, & R. Pacheco, (2010). *Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI* (pp. 11-24). Rio de Janeiro: FGV.

Merton, R. (1971). Estrutura burocrática e personalidade. In A. Etzioni. *Organizações complexas*. São Paulo: Atlas.

Moe, T. (2007). La teoría positiva de la burocracia pública. In C. Acuña, *Lecturas sobre El Estado y las políticas públicas: retomando el debate de ayer para fortalecer el actual* (pp. 527-554). Buenos Aires: Proyecto de Modernización Del Estado.

Motta, F. P. (1990). Organização e poder: empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas.

Nebot, C. (2014, Julho) El Aprendizaje Político de la Participación: El Caso del Presupuesto Participativo de Elche (Alicante) en España. *Administração Pública e Gestão Social*. Viçosa, 6. Recuperado de http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/667, em 27 ago. 2014.

Pateman, C. (1992) *Participação e Teoria Democrática* (pp.1-34). Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Pereira, P. (1997). A teoria da escolha pública (public choice): uma abordagem neoliberal? *Revista Análise Social*. Lisboa, 32(2), 419-442.

Pinheiro, L. & Cançado, A. (2013, outubro). Participação Popular e Instrumentos Institucionalizados de Participação em Nível Local. *Administração Pública e Gestão Social*, Viçosa, 6. Recuperado de http://www.apgs.ufv.br/index.php/apgs/article/view/580. em 27 ago. 2014.

Sandroni, P. (2001). *Novíssimo dicionário de economia*. São Paulo: Best Seller.

Warren, M. (2002). What does participation means today? *Political Theory Review*, 30(5), 667-701.

Weber, M. (2004). *Economia e sociedade*. Brasília: UNB.

Wilson, W. (2005, julho-setembro). O estudo da Administração. *Revista do Serviço Público*. Brasília, 56 (3), 349-367.

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

ANEXO II

MEMÓRIAS DE REUNIÃO

MEMÓRIA DE REUNIÃO:

CONSULTORIA EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
CONTRATO Nº 154/2014

Local: Sede Consultoria em São Paulo **Data: 31/08/15**

1. AGENDA:

Construção do Modelo de Gestão e de um Plano de Implementação: Identificar atual Modelo de Tomada de Decisão.

2. ACORDOS:

O consultor sênior Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes capacitou os membros do comitê (via skipe e telefone) contando também com os consultora sênior Keila Costa e os consultores juniores Mariane Pinho e Lucas Carvalho que se encontravam junto com o comitê em identificar o atual modelo de tomada de decisão.

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

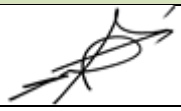
Local: Sede Consultoria em São Paulo **Data: 01/09/15 a 02/09/2015**

1. AGENDA:

Construção do Modelo de Gestão e de um Plano de Implementação: Atribuir papéis e responsabilidade sobre a Estratégia.

2. ACORDOS:

O consultor sênior Prof. Dr. Evandro Luiz Lopes esteve capacitando de forma EAD (telefone e Skype) o comitê quanto à atribuição de papéis e responsabilidade sobre a estratégia e os consultores juniores Mariane Pinho e Lucas Carvalho junto com a consultora sênior Keila Costa também estavam envolvidos com o comitê dando suporte na capacitação de forma presencial.

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 **Data: 03/09/2015**

1. AGENDA:

Construção do Modelo de Gestão e de um Plano de Implementação: Definir Modelo e Estrutura para as Reuniões de Gestão.

2. ACORDOS:

Consultor prof. Dr. Evandro Luiz Lopes capacitou os membros do comitê (via skipe e telefone) na definição do modelo e estrutura para as reuniões de gestão contando também com o suporte dos consultores Keila Costa, Lucas Carvalho e Mariane Pinho que estavam presentes junto com 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

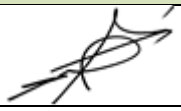
Local: Sede Consultoria em São Paulo **Data: 04/09/15 a 08/09/15**

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

ANEXO III

LATTES DOS CONSULTORES

EVANDRO LUIZ LOPES

LUCAS DOS REIS CARVALHO

MARCIA MARIA GARÇON

MARIANE CARVALHO PINHO

OTAVIO BANDERIA DE LAMONICA FREIRE

VICTOR OGEDA

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

Lucas dos Reis Carvalho

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/3017747223779047

Última atualização do currículo em 07/01/2016

Atualmente tem uma graduação em Ciências Contábeis em andamento no Campus Jane Vanini da Universidade do Estado de Mato Grosso. Trabalha como Consultor Júnior contratado pela empresa Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME para prestar consultoria ao projeto de Planejamento Estratégico Participativo da Universidade do Estado de Mato Grosso. **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Lucas dos Reis Carvalho

Nome em citações bibliográficas

CARVALHO, L. R.

Endereço

Formação acadêmica/titulação

2013

Graduação em andamento em Ciências Contábeis.
Universidade do Estado de Mato Grosso, UNEMAT, Brasil.

2010 - 2013

Curso técnico/profissionalizante em Técnico em Meio Ambiente.
Escola Estadual Onze de Março.

2008 - 2009

Ensino Fundamental (1º grau).
Escola Municipal Centro Educacional Dom Máximo Biennès.

2002 interrompida

Ensino Fundamental (1º grau) interrompido em 2008.
Escola Municipal Santo Antônio do Caramujo.
Ano de interrupção: 2008

Formação Complementar

2013 - 2014

Agente de Informações Turísticas. (Carga horária: 200h).
SENAI - Departamento Regional do Mato Grosso.

2013 - 2013

Atendente em Hotelaria e Turismo. (Carga horária: 220h).
Instituto Concluir.

2012 - 2012

Regulagens de Implementos Agrícolas. (Carga horária: 3h).
Escola Estadual Onze de Março.

2012 - 2012

Monitor Ambiental. (Carga horária: 100h).

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

2015 - Atual

Vínculo: Membro de Comissão, Enquadramento Funcional: Membro de Comissão

Vínculo institucional

2014 - 2015

Vínculo: Bolsista, Enquadramento Funcional: Bolsista, Carga horária: 30

Outras informações

Trabalhei no Setor Financeiro e também na Secretaria do Mestrado em Ciências Ambientais do Campus de Cáceres.

Atividades

06/2015 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, Comissão Própria de Avaliação, .

Cargo ou função
Membro Suplente da Comissão Própria de Avaliação da UNEMAT.

02/2014 - 01/2015

Estágios , Setor Financeiro do Campus Jane Vanini, .

Estágio realizado
Estágio realizado no Setor Financeiro do Campus Jane Vanini da Universidade do Estado de Mato Grosso.

Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME, MULTI, Brasil.

Vínculo institucional

2015 - Atual

Vínculo: Celetista, Enquadramento Funcional: Consultor Júnior, Carga horária: 30

Outras informações

Atuação no Planejamento Estratégico Participativo (PEP) na Universidade do Estado de Mato Grosso (UNEMAT).

Atividades

05/2015 - Atual

Conselhos, Comissões e Consultoria, Multi Assessoria Tributária e Comunicação LTDA ME, .

Cargo ou função
Consultor Junior.

Áreas de atuação

Idiomas

Português

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

Inglês

Compreende Pouco, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

Espanhol

Compreende Pouco, Fala Pouco, Lê Razoavelmente, Escreve Razoavelmente.

Prêmios e títulos

2013

Medalha de Bronze na 9ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2012

Medalha de Prata na 8ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2011

1 Lugar Escolar Nível Médio no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

2011

1 Lugar do Ensino Médio na Cidade de Cáceres no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

2010

Medalha de Bronze na 6ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2010

1 Lugar Escolar Nível Médio no Concurso de Redação "Operação Cisne Branco", Marinha do Brasil.

2009

Medalha de Ouro na 5ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2008

Menção Honrosa na 4ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

2007

Medalha de Prata na 3ª Olimpíada Brasileira de Matemática das Escolas Públicas, Ministérios da Ciência e Tecnologia e da Educação.

Produções

Produção bibliográfica

Apresentações de Trabalho

1.

CARVALHO, L. R.. Braço Mecânico. 2012. (Apresentação de Trabalho/Outra).

2.

CARVALHO, L. R.. Monumentos Históricos de Cáceres-MT. 2011. (Apresentação de Trabalho/Outra).

Produção artística/cultural

Outras produções artísticas/culturais

1.

CARVALHO, L. R.. Oficina de Rasqueado Pantaneiro. 2013 (Dança).

Eventos

Participação em eventos, congressos, exposições e feiras

1.

Congresso de Ciências Ambientais - CONCIC. 2014. (Congresso).

2.

V Congresso de Estudantes da UNEMAT. 2013. (Congresso).

3.

III Encontro de Administradores - ENAFAPAN. 2013. (Encontro).

4.

II Semana dos Povos Indígenas. 2013. (Outra).

5.

VIII Semana Contábil. 2013. (Outra).

6.

I Encontro do EMIEP da Escola Estadual Prof. João Florentino Silva Neto. 2012. (Encontro).

7.

I Mostra de Iniciação Científica no Pantanal.Braço Mecânico. 2012. (Outra).

8.

Kizombá: África de todos nós!. 2012. (Outra).

9.

1 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 01/03/2016 às 14:43:50

Baixar Currículo | Imprimir Currículo

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

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

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

Dados gerais Formação Atuação Projetos Inovação +

Victor Ogeda

Endereço para acessar este CV: http://lattes.cnpq.br/7380043193241210

Última atualização do currículo em 16/09/2014

Estudante graduando da área de Marketing na Universidade de São Paulo - Brasil **(Texto informado pelo autor)**

Identificação

Nome

Victor Ogeda

Nome em citações bibliográficas

OGEDA, V.

Endereço

Formação acadêmica/titulação

2012

Graduação em andamento em Marketing.
Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

2009 - 2011

Ensino Médio (2º grau).
Etapa Educacional.

Atuação Profissional

Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

Vínculo institucional

2013 - 2014

Vínculo: , Enquadramento Funcional:

Projetos de pesquisa

2013 - 2014

O efeito do foco regulatório na opção da não escolha

Descrição: O contexto mundial de concorrência ampliada promove novos panoramas de análise do comportamento do consumidor. Portanto, saber o que motiva um indivíduo a escolher e não escolher se torna de grande valia para os tomadores de decisão. A não escolha é um fenômeno interessante e importante. Ela reflete desde insatisfação no local de compra até dúvida sobre a escolha de produtos. Por esse motivo, inúmeras variáveis que influem sobre a não escolha foram estudadas, mas não foram estudadas suas relações com variáveis psicológicas. O foco regulatório é uma variável psicológica que categoriza as motivações humanas entre foco promocional e foco preventivo. Cada um dos focos se comporta de formas diferentes. O foco preventivo visa não perder ou sofrer danos, enquanto que o de promoção visa aprender com os erros. Esse estudo se propôs a fazer uma análise da relação entre esse processo psicológico motivacional (foco regulatório) e a não escolha, a fim de que pudesse auxiliar a compreensão do comportamento humano em momentos de compra e suas aplicações na área de administração e marketing..
Situação: Concluído; Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos: Graduação: (1) / Doutorado: (1) .

Integrantes: Victor Ogeda - Integrante / José Mauro da Costa Hernandez - Coordenador.

Financiador(es): Universidade de São Paulo - Bolsa.

Áreas de atuação

1.

Grande área: Ciências Sociais Aplicadas / Área: Administração / Subárea: Marketing.

2.

Grande área: Outros.

Idiomas

Português

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

Inglês

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

Inovação

Projetos de pesquisa

Página gerada pelo Sistema Currículo Lattes em 13/04/2017 às 14:39:02

Baixar Currículo | Imprimir Currículo

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

ANEXO IV

CERTIFICADOS DA CAPACITAÇÃO

MEC-FNDE

Fundo Nacional de

Desenvolvimento da Educação

Convênio FNDE-UNEMAT Nº. 771800/2012

Contrato UNEMAT – MULTI Nº. 154/2014

APENDICE I

LISTAS DE PRESENÇA

Identificação do Modelo de Tomada de Decisão da UNEMAT

Lista de Presença do Dia 31/08/2015

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	

Atribuição de papéis e responsabilidades sobre a Estratégia

Lista de Presença do Dia 01/09/2015

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	

Atribuição de papéis e responsabilidades sobre a Estratégia

Lista de Presença do Dia 02/09/2015

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	

Definição do Modelo e Estrutura para as Reuniões de Gestão Estratégica

Lista de Presença do Dia 03/09/2015

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	

Definição de passos para a implementação de um Modelo de Gestão

Lista de Presença do Dia 04/09/2015

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	

Definição de passos para a implementação de um Modelo de Gestão

Lista de Presença do Dia 07/09/2015

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	

Definição de passos para a implementação de um Modelo de Gestão

Lista de Presença do Dia 08/09/2015

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	