



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

MAPEAMENTO DE PRÁTICAS DE GESTÃO INOVADORAS: CONSTRUINDO UM INSTRUMENTO APLICÁVEL NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE PÚBLICA BRASILEIRA

Vania Medianeira Flores Costa - UFSM

Sonia Lucia Bahia - UFBA

Elder Carlos dos Santos - UFBA

Daniel Lima da Silva - UFBA

Leonardo Cardoso de Melo - UFBA

Resumo

O presente estudo tem como objetivo apresentar uma proposta de instrumento para mapear o grau de importância e de utilização de um conjunto de práticas de gestão considerado inovador e que seja aplicável no contexto das universidades públicas federais brasileiras. Para alcançar tal objetivo utilizou-se uma metodologia de pesquisa com dados secundários oriundos do conjunto de práticas premiadas no ‘Concurso inovação na gestão pública federal’ promovido pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) durante o período de 1996 a 2005. Os procedimentos de análise de tais dados secundários envolveram, inicialmente, uma síntese e uma descrição das práticas premiadas. Em seguida, as práticas foram agrupadas em dimensões que representam grandes categorias de gestão. Após a identificação, conceituação e classificação das práticas inovadoras premiadas, organizou-se uma escala que mediu o grau de importância e de adoção de cada prática selecionada. No total foram identificadas dezenove práticas agrupadas nas dimensões de gestão de pessoas, modernização de processos e gestão organizacional. O instrumento gera dados quantitativos a partir de uma escala Likert que varia de um a sete. A análise de dados requer procedimentos estatísticos básicos, tais como média e desvio padrão.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

1. Introdução

O setor público é alvo de inúmeras críticas envolvendo a qualidade dos serviços prestados à população, eficiência no gasto dos recursos públicos e por apresentar processos laborais muitas vezes demasiadamente burocráticos que dificultam o atendimento adequado às necessidades da sociedade. Essa insatisfação com o funcionamento da máquina pública reforça a importância de se investir continuamente na melhoria da gestão pública, incorporando novas práticas e recursos que venham a aprimorar os processos nos diferentes órgãos, institutos e setores nas três esferas da administração pública.

Uma das maneiras de se promover as alterações necessárias para tornar a gestão das organizações públicas mais eficazes é melhorar os seus processos de gestão. Tradicionalmente, as organizações públicas funcionam fundamentadas em um hibridismo dos modelos patrimonialista e burocrático de gestão que possuem como característica principal o foco em seus processos internos. São, portanto, organizações fechadas e insensíveis ao atendimento das demandas de seus usuários. Nos últimos anos, intensificaram-se as discussões acerca da necessidade de superação de tais modelos e da adoção de um modelo que se ajuste melhor com a realidade atual. Neste sentido, surge como uma alternativa a introdução de um modelo gerencial baseado no foco em resultados e na satisfação dos usuários dos serviços públicos. Uma das formas de fazer esta transição de modelos é profissionalizar a gestão e capacitá-las para promoverem processos de trabalhos e adotarem práticas de gestão inovadoras. Para estimular tais iniciativas introduziu-se uma premiação que visa identificar e recompensar as iniciativas consideradas inovadoras no contexto da gestão de organizações públicas brasileiras. Embora a criação de tal prêmio tenha dado visibilidade às iniciativas inovadoras, ainda permanecem muitos obstáculos e dificuldades para inovar em termos de gestão pública. Nas universidades públicas o cenário não é distinto das demais organizações públicas. Considerada uma das principais fontes de estímulo e produção das iniciativas inovadoras, quando se trata de seus processos de gestão a universidade pública deixa muito a desejar. Vários são os fatores que colaboram para a existência de tal quadro: a falta de preparo e de formação continuada daqueles que assumem a gestão, rotatividade de seu quadro gerencial, a convivência de dois segmentos com lógicas distintas (burocracia mecanizada e profissional) que orientam a sua ação na universidade, dentre outros.

Diante de tal contexto, torna-se necessária uma compreensão mais aprofundada de como é feita a gestão da universidade, o que pensam os seus gestores, que dificuldades encontram e até que ponto conhecem e implementam práticas que podem ser consideradas inovadoras. O presente artigo busca contribuir para elucidar parte desta compreensão ao apresentar uma proposta de instrumento para mapear até que ponto as universidades públicas federais brasileiras adotam práticas inovadoras de gestão em seus processos de trabalho.

Para alcançar tal objetivo, utilizou-se dados secundários oriundos do conjunto de práticas premiadas no "Concurso inovação na gestão pública federal" promovido pela ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) durante o período de 1996 a 2005. Os procedimentos de análise de tais dados secundários envolveram, inicialmente, uma síntese e uma descrição das práticas premiadas. Em seguida, as práticas foram agrupadas em dimensões que representam



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

grandes categorías de gestión organizacional. Após a identificação, conceituação e classificação das práticas inovadoras premiadas, organizou-se uma escala que mediu o grau de importância e de adoção de cada prática selecionada. O presente artigo está organizado de modo a apresentar cada uma destas etapas, além de uma revisão conceitual sobre o tema.

2. Inovação no setor público

Segundo Goddard (2002) a inovação na gestão pública pode ser compreendida como a atualização de forma criativa das estruturas e processos organizacionais, sendo esta capacidade de renovação a chave para a transformação da gestão pública, essencial numa sociedade atual dinâmica e interativa. A inovação no setor público é contextual, depende da configuração organizacional num determinado momento e local, o que representa uma variedade de práticas que suscitam a difícil tarefa por parte das instituições públicas em identificá-las. Para Lima (2012, p.386) “inovação é a implementação ou desempenho de uma nova forma específica ou repertório de ação social, implementada deliberadamente por uma entidade no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades”.

Mesmo a inovação sendo reconhecida como um elemento essencial para a sobrevivência organizacional e econômica das instituições, antes da segunda metade do século XX ela não esteve associada ao setor de serviços, considerado de pouca relevância econômica e social. Tradicionalmente o conceito de inovação esteve orientado por uma visão tecnicista prevalente no modo de produção e organização dos processos industriais, no qual a inovação era sinônima da introdução de novas tecnologias e aumento da produtividade ou redução dos custos operacionais. Essa visão da inovação influenciou o baixo volume de pesquisas e investimentos na área de inovação em serviços por considerá-las secundárias, com pouco valor agregado e utilizar uma mão de obra com baixa qualificação (LIMA, 2012).

A disparidade no grau de prioridade concedido a área de produção de bens reflete uma diferença inteligível vinculado a compreensão da inovação na produção de bens comparada a de serviços. Enquanto a produção de bens é da ordem do concreto, facilmente observável, mensurável e tendendo a um afastamento das variantes subjetivas através de métodos e mecanismos de controle, a produção de serviços possui uma natureza interativa, intangível, processual, diversificada e cultural, na qual o elemento humano é indispensável e fundamental para o alcance dos objetivos. Já pelo ponto de vista tecnológica o humano é marginalizado no seu processo produtivo, considerado uma interferência perigosa, pois é no “erro humano” que reside a maior parte dos riscos de falha e acidente. Deste modo, torna-se inviável compreender e estabelecer parâmetros e um arcabouço teórico semelhante para estudá-los. A compreensão do que venha a ser inovação interfere diretamente na metodologia de sua investigação e sua aplicabilidade e relevância para o serviço público (LIMA, 2012).

A ‘relação de serviço’, definida por Gadrey (2001 apud LIMA, 2012) como a interação na qual as inovações de serviços se concretizam, sendo, portanto, produzida na interação cliente e prestador, é um dos elementos centrais em que a qualidade do serviço



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

reside, assim como as possibilidades de inovação. A administração pública possui como missão atender as demandas da população e para cumprir tal missão está estabelecida em instituições que trabalham subdivididas em equipes, as quais ao longo da execução de suas atividades desenvolvem uma série de trocas diretas e indiretas com diferentes segmentos da sociedade. Esse fluxo de interações se entrelaça ao longo do tempo e formam uma cultura organizacional própria que transcende as individualidades e realça a coletividade ali existente.

De acordo com Rothwell & Zegveld (1988 apud GODDARD, 2002) é útil revisar o fenômeno da inovação desde o ponto de vista organizacional, pois esta transcende a simples incorporação de tecnologias, inclui mudanças estruturais de processos e comportamentais, requer associatividade e interações entre instituições, capacidade de difusão e absorção de conhecimento somente possível com recursos humanos que tenham a capacidade de circular e interagir em ambientes diversos. Portanto, o conceito de inovação passa a ser um dos eixos fundamentais para execução deste projeto de melhoria contínua da gestão pública e para o seu sucesso é imprescindível que as pessoas envolvidas nesse processo estejam empenhadas no objetivo de inovar (SIQUEIRA, 2010).

As conseqüências das inovações no âmbito da administração pública não são vislumbrada com tanta clareza, ou seus resultados não são passíveis de uma verificação tão direta quanto no setor privado. Algumas características do setor público contribuem para que uma atitude inovadora gere resultados duvidosos e desconfiança por parte dos dirigentes e governantes: a rigidez organizacional e hierárquica, as limitações orçamentárias e a brevidade dos governos eleitos. Estes aspectos reunidos contribuem para a percepção de que a inovação no contexto público pode ser um mau negócio político (GODDARD, 2002). O caráter sazonal dos governos exerce influência na continuidade dos programas inovadores e já foi trabalhada pela literatura no intuito de propor soluções para minimizar e contornar o aspecto da continuidade e descontinuidade administrativa. Faz-se referência aos dilemas, práticas e contradições que surgem na administração pública a cada mudança de governo e a cada troca de dirigente e suas conseqüências nocivas ao avanço das ações que proporcionaram bons resultados (SPINK, 1977 apud NASSUNO, 2002).

3. As reformas institucionais e os prêmios de inovação

No contexto latino-americano, a década de 1990 foi marcada por movimentos de reformas institucionais dos Estados que tiveram como gatilho o processo de globalização dos mercados, os recorrentes problemas fiscais e a consolidação das democracias depois de décadas imersos em ditaduras militares (GODDARD, 2002). A constituição brasileira de 1988 conferiu aos estados e municípios uma maior autonomia da Federação, desde então o Brasil viveu um momento de novas potencialidades e tendências na gestão pública, na medida em que o processo de redemocratização e o retorno das eleições diretas favoreceram a descentralização política e conseqüentemente uma maior liberdade para inovar e renovar as práticas arcaicas remanescentes de um estado autoritário (FEDOZZI, 2011).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

O estabelecimento do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995 foi um marco dessa renovação da gestão pública, era preciso atender a demanda de modernização da gestão pública para impulsionar o crescimento econômico imprescindível em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. Assim como em outros países da América Latina, foi introduzido um conjunto de técnicas e sistemas que estimulassem a mudança de cultura organizacional em pró de Estado mais produtivo. O estímulo a implantação e compartilhamento de boas práticas de gestão se faziam de extrema pertinência neste dado momento histórico da política brasileira e internacional. Deste modo, uma das estratégias adotadas pelos governos para fomentar, celebrar e divulgar as boas práticas de gestão foi a concepção dos prêmios de inovação.

Na América Latina os prêmios governamentais de inovação surgem na segunda metade da década de 1990 como um procedimento complementar a modernização do Estado (STRAFACE, 2004). Cada programa utiliza um conceito diferente de inovação para definir uma prática que se sobressai e que merece ser premiada e reconhecida, apesar de haver diferenças conceituais, inovação é resumido por Straface (2004, p.2) da seguinte forma: “solução criativa ou aproximação a um problema que se implementou durante um determinado período de tempo (é mais que uma boa idéia) com resultados explícitos e mensuráveis em benefício do público que é destinado/objetivo da política”. A definição de inovação apresentada a partir da compilação feita pelo autor indica como uma das características fundamentais a criatividade, o que não necessariamente se expressa como uma invenção, pois não se trata de premiar novas idéias, ou invenções, mas em reconhecer ações gerenciais que tenham obtido resultados significantes em relação às realizadas anteriormente e que proporcionem evidências suficientes dos objetivos alcançados (NASSUNO, 2002).

Como elucidado Straface (2004), o fato é que a denominação prêmio de inovação governamental é uma definição genérica que engloba uma série de ações diversas, mas que compartilham três objetivos básicos: celebrar, divulgar e promover iniciativas criativas que trouxeram melhorias para o modo de gestão governamental. O autor define dois eixos principais dentre os objetivos que motivem a criação e execução dos prêmios: a melhoria da imagem do setor público frente à sociedade e a replicação e multiplicação dessas boas práticas. A melhoria da imagem envolve uma tentativa de quebrar com a crença de uma administração pública arcaica, pouco flexível e ágil na incorporação de atualizações, este aspecto é reforçado pelo método da seleção dos dirigentes e gestores do serviço público ser, em sua maioria, através de eleições ou indicações por governantes eleitos, o que torna a opinião pública extremamente relevante para a sustentabilidade e condução dos empreendimentos públicos. Já a questão da replicação abarca a importância de disseminar as boas práticas desenvolvidas como meio de multiplicá-la e ampliando os seus benefícios adequando a sua execução em cada realidade.

Os prêmios de inovação constituem uma tipologia de ação estratégica para fomentar a disseminação de boas práticas, mas que não possuem um modelo concebido a priori. O processo de avaliação e seleção das práticas vencedoras é de extrema importância, pois é



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

nesta fase em que serão aplicados os critérios, definições conceituais e prioridades para o Estado, permitindo selecionar as inovações mais relevantes e pertinentes para o objetivo do concurso. Um processo avaliativo criterioso é essencial para preservar a legitimidade do concurso e garantir que as inovações premiadas tenham resultados comprovados em longo prazo.

Cada prêmio vai estruturar uma metodologia que seja mais adequada aos objetivos do concurso, adaptando as etapas e os critérios estabelecidos às particularidades do público e contexto. O processo de avaliação normalmente é conduzido por um comitê avaliador composto por especialistas em administração pública e/ou gestores experientes. Como aponta Goddard (2002) alguns dos critérios mais utilizados como parâmetros de avaliação é o grau de novidade e criatividade; o impacto da iniciativa na melhoria dos serviços à população; a sua replicabilidade em outros serviços públicos; e a sustentabilidade da iniciativa em longo prazo.

O Concurso de Experiências Inovadoras na Gestão Pública Federal é o principal e mais antigo concurso que seleciona e premia as inovações no setor público a nível nacional. Ele está organizado dentro dos parâmetros do conceito de inovação na gestão pública que abrange uma série de dimensões da atuação do governo federal.

As ações inovadoras são avaliadas a partir dos princípios da gestão pública empreendedora que orientaram o processo de reforma do Estado brasileiro: “orientação para resultados, foco no usuário-cidadão; aumento da eficácia e eficiência organizacional ou do programa; estímulo à criatividade na realização do trabalho; valorização do servidor; desenvolvimento de dirigentes, gerentes e servidores públicos; responsabilização e trabalho em equipe; horizontalização das estruturas; desburocratização; transparência dos processos decisórios; descentralização das ações e desenvolvimento de parcerias” (NASSUNO, 2002, p.2). As inovações na gestão pública deveriam ter introduzido melhorias significativas em alguma dessas dimensões para serem consideradas relevantes ao conceito do concurso.

Os objetivos ressaltam a importância de implementar e disseminar inovações estimulando o papel dos servidores como um ator central catalisador das melhorias na gestão pública. Esta perspectiva de gestão participativa está alinhada com o movimento de descentralização da gestão e promoção da inovação, em andamento desde o processo de redemocratização. No concurso ficou estabelecido como definição de inovação “mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação de mecanismos existentes, que produzem resultados positivos para o serviço público e para a sociedade” (ENAP, 2010 apud OLIVEIRA, 2011, p.4).

No intuito de fomentar esta melhoria contínua na gestão pública é essencial, antes mesmo de buscar soluções fora da estrutura governamental, aproveitar as boas ideias e práticas desenvolvidas internamente, além de estarem mais acessíveis e serem mais facilmente adaptáveis ao contexto de atuação, a reprodução dessas práticas valorizam o servidor ou equipe que com dedicação e criatividade aprimoraram o seu processo de trabalho. Num país com proporções continentais e realidades tão discrepantes como o Brasil, identificar e disseminar essas práticas não são tarefas fáceis, mas faz parte do desafio da modernização



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

provocar que estas saiam de um estado tácito para um explícito, acessível, sendo o caminho mais adequado a utilização de estratégias de benchmarking interno. Nesse sentido, o conceito de inovação e modernização passa a ser o eixo fundamental para execução deste projeto de melhoria contínua da gestão pública e para o seu sucesso é imprescindível que as pessoas envolvidas nesse processo estejam empenhadas no objetivo de inovar (SIQUEIRA, 2010).

Os prêmios de inovação na gestão são umas dessas estratégias de benchmarking que demonstra que soluções cotidianas, simples, a baixo custo e caseiras podem ser bem sucedidas na superação de obstáculos em muitos casos inerentes a realidade da administração pública. Os ganhos obtidos com a realização desses prêmios vão além do estímulo a criatividade e a captação de boas práticas, ao passo em que corroboram para a promoção de espaços de discussão e debate em que diferentes grupos de trabalho com realidades distintas possam intercambiar suas dificuldades e os recursos de enfrentamento utilizados para administrá-los. Além, é claro, de funcionar como um instrumento de valorização e reconhecimento do servidor público, surtindo efeito no comprometimento e satisfação dos mesmos com o trabalho e equipe. A continuidade da inovação aponta para a capacidade da organização de dar respostas às mudanças no ambiente e os desafios gerados por ela gerados, tornando insuficientes os mecanismos já existentes.

As inovações são experiência que proporcionam mudanças na cultura, aprendizagem organizacional, mudanças na imagem institucional e aumento na satisfação dos funcionários com o trabalho (NASSUNO, 2002) e o concurso de inovação proporciona o aprendizado de que é possível, e recomendável, inovar no setor público.

4. Descrição de práticas premiadas pelo ENAP.

Nesta parte do artigo apresentam-se a identificação e a conceituação das práticas que foram premiadas pelo concurso promovido pela ENAP. A ENAP é uma instituição federal que tem como objetivo formar e aperfeiçoar os funcionários atuantes na gestão pública. De acordo com informações do site da instituição:

“A ENAP, vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, foi criada em 1986 e é regida pelas disposições da Lei nº 6.871, de 3 de dezembro de 1980, com as alterações da Lei nº 8.140, de 28 de dezembro de 1990, pelo estatuto aprovado na forma do Decreto nº 6.563, de 11 de setembro de 2008, por seu Regimento Interno e legislação complementar.”

(http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=893&Itemid=243)

Há 17 anos, a ENAP promove o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal que possui a finalidade de incentivar a difusão de soluções inovadoras em organizações do Governo Federal (<http://inovacao.enap.gov.br/>).



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

No site da ENAP, foram selecionados os prêmios referentes às edições anuais, de 1996 a 2005. Os casos escolhidos referem-se à práticas que estão mais relacionadas à gestão. Para identificar as práticas, inicialmente procedeu-se uma leitura cuidadosa de todo o material disponibilizado no site. Após a leitura, sintetizou-se o conteúdo descrito na ocasião da premiação de forma que traduzisse a área ou o processo específico ao qual a prática poderia ser associada. O conceito da prática sintetizada foi extraído do próprio conteúdo explorado nos documentos e também foram complementadas com conceitos extraídos da literatura.

O resultado da análise que permitiu a identificação e conceituação das práticas inovadoras premiadas é apresentada a seguir.

1-Gestão por competências: procura saber do conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com sua qualificação (FLEURY; FLEURY, 2004; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2012).

2- Avaliação de desempenho: acompanha permanentemente o desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados (CHIAVENATO, 2010 *Apud* PEDROTTI, 2012; SILVA, 2006).

3-Aprendizagem contínua: estimula e promove aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades por parte dos funcionários que aperfeiçoem o seu desempenho no trabalho (BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2008; FERIGOTTI, 2007, *Apud* BORGES-ANDRADE; COELHO JUNIOR, 2008).

4-Desenvolvimento do potencial das pessoas: estimula e promove aprimoramento de conhecimentos e habilidades trazidos pelo funcionário (SINGER, 2004; MICHAELIS, 2009).

5- Treinamento/capacitação para exercício da função: elabora programas de treinamento, com base na relação entre as funções desempenhadas e as normas estabelecidas (GOLDSTEIN, 1991 *Apud* ABBAD; LACERDA, 2003; WEXLEY, 1984 *Apud* ABBAD; LACERDA, 2003; ABBAD; LACERDA, 2003; MICHAELIS, 2009).

6- Trabalho em equipe: forma de organizar o trabalho onde os próprios membros da equipe definem e controlam os processos de trabalho (FARIA; PANCASTELLI; SILVEIRA).

7- Desenvolvimento de Gestores: estimular e promover o desenvolvimento dos gestores. (BITENCOURT; MOURA, 2006)

8- Informatização de sistemas: uso de informática e/ou meios digitais para modernizar processos de trabalho (Ex. arquivos digitais). (YOURDON, 1990; CAMPELLO, 2002; ORLANDINI, 2007)



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

9- Padronização de procedimentos: existência de normas e regras acordada entre os membros da equipe para assegurar que todos os participantes irão seguir o caminho que foi acordado. (FALCONI, 1992)

10- Redesenho de processos: reorganizar o fluxo de trabalho de forma a torná-lo mais eficiente e eficaz (GONÇALVES, 2000; MORENO; SANTOS, 2012).

11- Desburocratização de procedimentos: descomplicação das atividades de trabalho pela eliminação das etapas desnecessárias (LIMA, 2004; PALVARINI, 2009).

12- Indicadores de qualidade: possuir claras representações quantitativas dos resultados que se pretende alcançar. (Ex: ter pelo menos 50% de satisfeitos numa pesquisa) (SOARES; CARVALHO, 2007)

13- Disponibilização de serviços *on line*: fornecimento de serviços rotineiros de formas alternativas como inscrições ou matrículas via internet (GERTNER; DIAZ, 1999; LOBIANCO; RAMOS, 2004).

14- Planejamento estratégico: procura elaborar e articular estratégias que já existem, assim como sintetizar experiências novas na realização de ações sobre projetos (CARMO, 1999; ALDAY, 2000).

15- Estabelecimento de parcerias : age em cooperação com terceiros havendo intercâmbio de informações que visam objetivos em comum (FABRÍCIO; MELHADO, 1998).

16- Estrutura horizontalizada: estimula a ampliação da participação nas decisões e reduz a hierarquia (PEREZ, 2011).

17- Realização de reuniões semanais: realiza reuniões semanais entre os membros favorecendo o fluxo de informações e interesses (MICHAELIS, 2009; CÔRTEZ; LEMOS, 2009).

18- Gestão por resultados: procura saber dos resultados para que sirvam de parâmetros para ações futuras (HOLANDA; ROSA; ALBUQUERQUE, 2004).

19- Gestão com foco no usuário: estimula a competência no atendimento ao público alvo com avaliação da sua percepção da qualidade dos serviços prestados (NASSUNO, 2000).

A partir da análise da descrição das práticas premiadas foi possível, então, identificar-se dezanove práticas consideradas inovadoras no contexto da gestão pública brasileira. Cabe ressaltar neste momento que no presente estudo partiu-se do pressuposto que a inovação é considerada sob uma perspectiva do contexto do adotante. Ou seja, a inovação aqui não é



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

entendida como algo que é pioneiro, original no contexto mais amplo. Ao invés disso, se entende a inovação sob a perspectiva do contexto no qual o adotante se insere. Muitas das práticas identificadas e premiadas como inovadoras não podem ser consideradas inovadoras se nosso foco de análise for a comparação com o que existe nas organizações privadas, por exemplo. Assim, se uma prática nunca foi adotada em uma determinada organização, ela será considerada inédita para aquele contexto, mesmo que já tenha sido implantada e conhecida em outros contextos.

5. Classificação das práticas em dimensões da gestão

A identificação e conceituação das práticas permitiu que elas fossem classificadas e agrupadas em três grandes categorias ou dimensões que representam grandes processos de gestão. As categorias que foram identificadas são Gestão de Pessoas, Modernização de Processos e Gestão organizacional. A Figura 1 ilustra tal classificação.

Figura 1. Práticas agrupadas por categorias.

| Gestão de Pessoas | Modernização de Processos | Gestão Organizacional |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Gestão de Competências- Avaliação de desempenho- Aprendizagem contínua- Desenvolvimento do Potencial das Pessoas- Treinamento/capacitação para exercício da função- Trabalho em equipe- Desenvolvimento de Gestores | <ul style="list-style-type: none">- Informatização de sistemas- Padronização de procedimentos- Redesenho de processos- Desburocratização de procedimentos- Definição de indicadores de qualidade- Disponibilização de serviços <i>on line</i> | <ul style="list-style-type: none">- Planejamento estratégico Participativo- Estabelecimento de parcerias- Estrutura horizontalizada- Realização de reuniões semanais periódicas- Gestão por resultados- Gestão com foco nas demandas do usuário interno e externo |

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às práticas incluídas na dimensão Gestão de Pessoas predominam as se preocupam com o treinamento, qualificação e desenvolvimento de seus funcionários, envolvendo também os gestores. Além destas há uma ênfase também em práticas que adotam a análise das competências e a avaliação do desempenho dos funcionários. A avaliação de desempenho, neste caso, é utilizada como orientadora do acompanhamento dos resultados que cada funcionário apresenta no desempenho de suas funções. A definição de metas e o acompanhamento de resultados, embora seja uma prática bastante conhecida e difundida como necessária, representa uma inovação no contexto da gestão pública, pois focar nos resultados, sejam eles de desempenho individual, sejam de desempenho organizacional, implica em romper com uma tradicional concepção do modelo de gestão burocrático, bastante



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

característico do funcionamento das organizações públicas. Embora possa parecer uma iniciativa simples, na prática, sua real adoção não se constitui tarefa fácil, pois envolve uma série de alterações comportamentais e atitudinais, distintas do padrão cristalizado há tempo, tanto dos funcionários quanto dos seus gestores.

Na dimensão de Modernização dos Processos encontram-se as práticas que tratam da introdução das tecnologias de informação como forma de agilizar e melhorar a prestação de serviços assim como um conjunto de práticas que visam desburocratizar e simplificar os processos envolvidos no trabalho. A introdução de novas tecnologias da informação, por meio de sistemas interligados e da disponibilização de serviços online aos usuários é destacada pela literatura como uma grande tendência na gestão das organizações públicas. Grande parte das inovações ocorridas, nos últimos anos, se relacionam com tais práticas. Elas apresentam impactos bastante visíveis para a população, facilitando e melhorando de forma significativa a prestação dos serviços públicos aos usuários.

Na dimensão da gestão organizacional encontram-se as práticas que se relacionam com os grandes processos que estruturam a gestão organizacional. Destacam-se nesta dimensão as práticas que visam mudar a estrutura da organização, tornando-a mais horizontalizadas, aquelas que se voltam para os resultados baseados na avaliação da satisfação dos usuários e as que enfatizam a participação e envolvimento dos servidores no processo de decisão, principalmente aquela relacionada com o planejamento estratégico.

Tais práticas podem ser consideradas como as que possuem maior impacto na modificação dos eixos estruturadores dos modelos de gestão da organização, pois se referem às questões estruturais e do processo de tomada de decisão. Ao mudar o foco da gestão da preocupação com a eficiência para a eficácia, ou seja, para os resultados, todos os processos internos precisam ser avaliados e revistos levando em conta o atendimento das demandas e a satisfação dos usuários. Portanto, conceber a organização pública como um sistema aberto é essencial nesta transição.

6. O instrumento para mapear a adoção e importância das práticas inovadoras de gestão no contexto da universidade

A investigação acerca das práticas inovadoras no contexto da universidade ainda se encontra em um estágio bastante preliminar. Neste sentido, os estudos que fazem uma análise do quanto às universidades estão sendo inovadoras em suas práticas de gestão são escassos. Mesmo os estudos sobre a gestão universitária brasileira também são raros. Por este motivo, para estruturar um instrumento que pudesse avaliar as práticas inovadoras especificamente no contexto das universidades foi necessário recorrer a um levantamento sobre as práticas inovadoras adotadas no setor público em geral. Muito embora seja possível identificar práticas inovadoras adotadas em universidades públicas que foram premiadas no concurso da ENAP, elas não são numerosas e foi preciso, então realizar-se uma adaptação ou uma transposição daquelas práticas que são próprias de organizações públicas brasileiras.

O conjunto de dezenove práticas identificado foi utilizado na construção do instrumento e para tanto cada uma das práticas foi transformada em afirmações de modo que permitisse aos



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

respondentes proceder uma avaliação em relação a dois aspectos principais. O primeiro aspecto refere-se à avaliação que os respondentes fazem a respeito do quanto as práticas são importantes para definir uma universidade inovadora em termos de gestão. O segundo aspecto que pode ser investigado é relativo ao grau com que cada uma das práticas é utilizada na gestão da universidade.

Tanto o grau de importância quanto o grau de adoção das práticas são medidas por meio de uma escala Likert composta de sete níveis, variando de 1 a 7 onde o número um significa pouco importante ou pouco utilizada e o número sete significa muito importante ou muito utilizada.

Além das sentenças que correspondem às práticas inovadoras, o questionário a ser aplicado para mapear tais práticas deverá conter a apresentação dos objetivos da investigação assim como as orientações corretas para os procedimentos de como o respondente deverá utilizar a escala para avaliar o que é solicitado.

Desta forma, o instrumento proposto pode ser estruturado de acordo com o mostra a Figura 2.

Figura 2: Instrumento de identificação o do grau de importância e de adoçãodas práticas inovadoras

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---------------------|------------------|--------------------------|------------|------------------|
| Grau de importância para Inovação | Nenhuma importância | Pouco importante | Mais ou menos importante | Importante | Muito importante |
| Grau de utilização na Gestão | Não utilizada | Pouco utilizada | Mais ou menos utilizada | Utilizada | Muito utilizada |

| PRÁTICAS | Grau de importância para definir inovação na universidade | Grau de utilização na gestão da universidade |
|--|---|--|
| 1-Conhecimento prévio do funcionário para alocá-lo de acordo com sua qualificação. | | |
| 2-Acompanhamento permanente do desempenho dos funcionários, estabelecendo acordos referentes aos resultados desejados. | | |
| 3-Estímulo da aquisição constante de novos conhecimentos e habilidades para melhoria do desempenho. | | |
| 4-Aprimoramento constante dos conhecimentos e habilidades que funcionários já possuem. | | |



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

| | | |
|--|--|--|
| 5-Programas de treinamento elaborados de acordo com as funções e normas existentes na universidade. | | |
| 6-Organização dos processos onde os próprios funcionários definem e controlam o trabalho. | | |
| 7-Existência de programas permanentes de desenvolvimento de gestores. | | |
| 8-Processos de trabalho baseados em sistemas informatizados e interligados. | | |
| 9-Existência de normas e regras negociadas entre os membros da equipe que assegurem que todos irão seguir procedimentos padronizados. | | |
| 10-Constante avaliação e reorganização dos fluxos de trabalho para garantir a eficácia dos resultados. | | |
| 11-Simplificação das atividades de trabalho eliminando etapas desnecessárias. | | |
| 12-Definição clara de quais são os resultados que cada funcionário e setor precisam alcançar (indicadores). | | |
| 13-Disponibilização de serviços e processos via <i>on line</i> . | | |
| 14-Clara definição dos objetivos estratégicos para a universidade, desdobrados para as suas diversas unidades. | | |
| 15-Interação com agentes externos à universidade traçando planos e objetivos comuns. | | |
| 16-Priorização da redução da hierarquia e maior envolvimento de todos nas decisões. | | |
| 17-Facilita o fluxo de informações e da comunicação por meio da realização de reuniões periódicas. | | |
| 18-Avaliação e divulgação periódica dos resultados alcançados visando o aprimoramento constante do desempenho individual e organizacional. | | |
| 19-Dedica atenção especial à satisfação com o atendimento prestado ao público externo da universidade. | | |

Fonte: dados da pesquisa

A análise das informações coletadas a partir do instrumento proposto é realizada a partir de programas estatísticos que realizam análises descritivas. A identificação das práticas mais e menos importantes na definição da inovação e das práticas mais e menos adotadas na gestão da universidade podem ser realizada com o uso do cálculo das médias obtidas em cada prática. É possível proceder uma análise também a partir das dimensões investigadas, agrupando-se todas as práticas que compõem cada dimensão e assim verificar quais delas



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

podem ser consideradas mais importantes e quais são mais adotadas, também a partir da identificação das médias obtidas.

7. Conclusão

A proposta de instrumento proposta no presente artigo contribui para que seja disponibilizada à comunidade científica, interessada na investigação do campo da gestão universitária, uma ferramenta que mapeie o uso de práticas inovadoras de gestão no contexto da universidade brasileira.

A identificação de práticas de gestão que possam ser consideradas inovadoras no contexto da gestão universitária não é tarefa simples e por esse motivo tal identificação se deu a partir da transposição de um conjunto de práticas premiado no concurso de práticas inovadoras na gestão pública promovido pela ENAP.

Foi possível identificar dezenove práticas que foram agrupadas em torno de três dimensões da gestão: a dimensão de gestão de pessoas, a dimensão de modernização dos processos e a dimensão que trata da gestão organizacional.

A proposta de instrumento apresentada inclui a avaliação de dois aspectos em relação às práticas: o grau de importância para definir uma universidade inovadora em termos de sua gestão e o grau de adoção das práticas no contexto a ser investigado.

Endente-se que este é um trabalho preliminar que poderá ser aperfeiçoado e a medida que novos estudos investigando a inovação na gestão universitária sejam realizados, instrumentos que contenham práticas mais voltadas para a realidade das universidades poderão ser incorporados.

8. Referências

ABBAD, G.; LACERDA, E. R. M. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v.7, n.4, p. 77 – 96, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400005&script=sci_arttext>. Acesso em 26 jun. 2012.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. *FAE*. Curitiba. v.3, n.2, p. 9-16, maio/ago. 2000. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em 21 jun. 2007.

BITENCOURT, C. C.; MOURA, M. C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. *RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29560.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2012.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JUNIOR, F. A. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia*, v. 18, n. 40, p. 221 – 234, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2012.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*. v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>>. Acesso em: 26 jun. 2012.

CAMPELLO, C. A Importância da visão sistêmica para a introdução dos sistemas informatizados nas organizações. *Revista Tema Livre*. Niterói, n. 3 out. 2002. Disponível em: <<http://www.revistatemalivre.com/sistema.html>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

CARMO, A.P.A.G. *Planejamento estratégico participativo: análise de sua implantação em uma instituição de ensino privado frente a um ambiente de mudanças contínuas*. 1999. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. *Apud* PEDROTTI, Priscila Ono. *Avaliação de desempenho*. Abr./2012. Disponível em: <http://www.pos.ajes.edu.br/arquivos/referencial_20120418143125.pdf>. Acesso em 26 jun. 2012.

18º CONCURSO INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA FEDERAL. Disponível em: <<http://inovacao.enap.gov.br/>>. Acesso em: 17 out. 2012.

CÔRTEZ, P. L; LEMOS, M.T.S. Aspectos comportamentais na implantação de sistemas integrados de gestão – ERP. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*. Bauru, ano 4, n. 1, p. 83-100 jan.-mar. 2009. Disponível em: <<http://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/737/218>>. Acesso em: 21 jun. 2012.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=893&Itemid=243>. Acesso em: 17 out. 2012.

FABRICIO, M. M.; MELHADO, S. B. A importância do Estabelecimento de parcerias construtora-projetistas para a qualidade na construção de edifícios. *In. VII Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído ENTAC 98. Qualidade no Processo Construtivo*. Anais: UFSC/ANTAC, Florianópolis, v.2, p. 453-460. 1998.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

FALCONI, V. C. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 6ª ed. Belo Horizonte: DG, 1992. 277 p.

FARIA, H. P.; PANCASTELLI, C. H.; SILVEIRA, M. R. *O trabalho em equipe*. p. 45-50. Disponível em: <<http://www.estrategiabrasileirinhos.com.br/wp-content/uploads/2011/03/OTrabalhoemequipe.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2012.

FEDOZZI, L. Práticas inovadoras de gestão urbana: o paradigma participativo. *Revista Paranaense de Desenvolvimento-RPD*, n. 100, p. 91-105, 2011. Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/227/188>>. Acesso em: 05 nov. 2012.

FERIGOTTI, C. M. S. Aprendizagem e acumulação de competências inovadoras em produtos na Electrolux do Brasil (1980-2003). *RAC - Eletrônica*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 100-118, 2007. Disponível em <http://anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=3>. Acesso em: 22 jun. 2008 *Apud* BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JUNIOR, F. A. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. *Paidéia*, Ribeirão Preto, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competência. *Revista de Administração de Empresas*. v. 44. n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n1/v44n1a12.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2012.

GERTNER, D.; DIAZ, A. N. Marketing na Internet e comportamento do consumidor: investigando a dicotomia hedonismo vs. utilitarismo na WWW. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 3, n. 3, p. 131-156, dez. 1999. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551999000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 18 jun. 2012.

GODDARD, F. G. Innovación en la gestión pública chilena: dos enfoques alternativos. In: *Congreso internacional del clad sobre la reforma Del estado y de la administración pública*. Lisboa, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043606.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2012.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. In: DUNNET; HOUGH (Orgs). *Handbook of industrial and organizational psychology*. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619. *Apud* ABBAD, G.; LACERDA, E. R. M. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas predictoras. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v.7, n.4, p. 77 -



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

96, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400005&script=sci_arttext>. Acesso em 26 jun. 2012.

GONÇALVES J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. v. 40, n.1, p. 6-19. jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

HOLANDA, M. C.; ROSA, A. L. T.; ALBUQUERQUE, K. C. (Colab). *Gestão pública por resultados na perspectiva do estado do Ceará*. Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). Fortaleza. out. 2004. 35 p. Disponível em: <http://www.ipece.ce.gov.br/publicacoes/notas_tecnicas/NT_11.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2012.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? *RAP*, Rio de Janeiro, v. 46, n. 2, p. 385-401, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122012000200003>. Acesso em: 13 out. 2012.

LIMA, P. D. B. *Informativo. Programa Nacional de Desburocratização*. Brasília. ano 5, n. 21. jan.-fev.-mar. 2004. Disponível em: <<http://www.jacoby.pro.br/diversos/informativo21.pdf>>. Acesso em 22 jun. 2012.

LOBIANCO, M. M. L.; RAMOS, A. S. M. Uso da internet no setor de hotelaria de Recife-PE. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, dez. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482004000200009&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 20 jun. 2012.

MICHAELIS. *Dicionário de Português on line*. 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em 26 jun. 2012.

MORENO, V.; SANTOS, L. H. A. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. *Perspectivas em Ciência da Informação*. v. 17, n. 1, p. 203-230, 2012. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1281/996>>. Acesso em: 22 jun. 2012.

NASSUNO, M. *A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos*. *Revista do Serviço Público*, ano 51, n. 4, p. 61-98, out.-dez. 2000. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Nassuno,Marianne51\(4\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/00-Nassuno,Marianne51(4).pdf)>. Acesso em: 21 jun. 2012.

_____. O concurso de inovações na gestão pública federal: prêmio Helio Beltrão. *In: Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del estado y de la administración pública*. 2002. Disponível em:



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

<<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043609.pdf>>. Acceso em: 18 jul. 2012.

NEVES, F. S. et al. Inovação e Compartilhamento de boas práticas na gestão pública: caminhos para o comprometimento dos pares e a valorização das ideias. *III Congresso Consad de Gestão Pública*. 2010.

OLIVEIRA. *O papel do concurso inovação na identificação de práticas inovadoras* (2011).

ORLANDINI, L. Sistemas de Informação ou Sistemas Informatizados? *Administração e Tecnologia*. 2007. Disponível em: <http://www.bonde.com.br/?id_bonde=1-14--2789-20070605>. Acesso em: 22 jun. 2012.

PALVARINI, B.C. *O Programa GesPública e um Modelo de Gestão para o Brasil*. AGO 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/o_programa_gespublica_e_um_modelo_de_gestao_para_o_brasil.....pdf>. Acesso em: 22 jun. 2012.

PEREZ, M. *Estrutura horizontal: sonho ou realidade?* 2011. Disponível em: <<http://www.abrnacional.org.br/component/content/article/121-estrutura-horizontal-sonho-ou-realidade-.html>>. Acesso em: 21 jun. de 2012.

SILVA, P. B. *Avaliação do desempenho*. 2006. 53 p. Monografia (Especialização em Pedagogia Empresarial) – Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2006 Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/PATR%C3%8DCIA%20BARTOLI%20SILVA.pdf>>. Acesso em 26 jun. 2012.

SINGER, P. *Desenvolvimento: significado e estratégia*. Ministério do trabalho e emprego. Brasília, mai. 2004. Disponível em: <http://www.mte.gov.br/ecosolidaria/prog_desenvolvimentoestrategica.pdf>. Acesso em 26 jun. 2012.

SOARES, S. R.; CARVALHO, H. A. Implementação de indicadores de qualidade e desempenho através do gerenciamento por projeto: estudo de caso dos locais de produção de uma empresa em Curitiba. *II Seminário sobre Sustentabilidade*. Curitiba, 2007. 19 p. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/sistemas/sistemas_09.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2012.

STRAFACE, F.; CUADRO, N. Premios a la innovación gubernamental: un análisis comparado. *Revista Del CLAD Reforma y Democracia*, n. 30, 2004.



XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas

Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad

WEXLEY, K. N. Personnel training. *Annual Review of Psychology*, v. 35, p. 519–551, 1984. Apud ABBAD, G.; LACERDA, E. R. M. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas predictoras. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v.7, n.4, p. 77 – 96, out./dez. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400005&script=sci_arttext>. Acesso em 26 jun. 2012.

YOURDON, E. *Análise estruturada moderna*. Tradutor Dalton Conde de Alencar. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 707 p. Disponível em: <<http://ebookbrowse.net/an%c3%a1lise-estruturada-moderna-edward-yourdon-rtf-d258794069>>. Acesso em: 22 jun. 2012.