



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



BALIZAMENTO BUROCRÁTICO PARA ASSINATURA DE ACORDOS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL VISANDO OTIMIZAR A GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA

Alexandre B. Colle

Universidade Federal de Santa Catarina
alexandre_colle@hotmail.com

Gabriela Guichard De Lima Beck

Universidade Federal de Santa Catarina
g.beck@hotmail.com

RESUMO

Nas últimas décadas o setor público viu-se sob maior pressão no sentido de buscar melhorias em sua forma de operar, tendo como pano de fundo os conceitos do Direito Administrativo e as Boas Práticas da Administração Pública. Diante deste contexto, várias estratégias de mudança têm sido adotadas por diferentes instituições públicas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado, levando em consideração as premissas relacionadas à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Este artigo apresenta um estudo de caso realizado na Secretaria de Relações Internacionais da UFSC – SINTER e analisou Acordos de Cooperação Internacional, levando em consideração o balizamento atrelado à burocracia, bem como a interação das Políticas Públicas e Institucionais nos itens que compreendem estes Acordos. O objetivo da pesquisa é apresentar o modelo a seguir de acordo com os fatores propostos por Stallivieri (2017), relatando as vantagens e limitações destes itens. Além disso, o texto estabelece alguns elementos essenciais ao gestor de sistemas de educação, buscando orientações para a configuração de possíveis modelos de gestão e destacando alguns desafios e dificuldades enfrentadas por estes profissionais em seu cotidiano de transformações na Administração Pública.

Palavras-chave: Internacionalização, Gestão Universitária, Ensino Superior.

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada em 1960 e hoje, cinquenta e nove anos depois, conta com cinco campi em cinco cidades e apresenta um considerável crescimento se comparada a outras instituições de ensino superior. Com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos e dinamizar a estrutura, os conceitos de gestão integrada estão introduzidos nas rotinas administrativas da instituição. Ao longo do trabalho, rotinas foram aprimoradas e enriquecidas sob uma nova perspectiva, que objetiva enxergar a interação entre os setores envolvidos nos processos. Dessa forma, passou-se a abordá-los sob uma nova ótica, em que a visão departamentalizada, característica deste tipo de instituição, começou a mudar para a visão do processo, permeando os departamentos e setores envolvidos nas operações.

Para alcançar a Internacionalização em uma IES, não basta reter conhecimentos superficiais sobre a organização. É preciso buscar a fundo informações no âmbito de qualidade, meio ambiente, responsabilidade social, saúde, segurança etc. Para atingir este detalhamento, é necessário recorrer a metodologias que façam com que todo o conhecimento seja absorvido da melhor maneira possível, para que não haja perda de informações ou esquecimento de atividades importantes. Muitas informações e conhecimentos são perdidos com a aposentadoria ou afastamento de funcionários, falta de comunicação, falta de flexibilidade, etc. Isto faz com que as melhorias que poderiam ocorrer continuamente na instituição sejam desconsideradas.

A sociedade do conhecimento identifica como marco da educação superior a acentuada expansão das instituições com influência marcante da globalização. A globalização da educação superior é um conceito complexo, com uma diversidade de termos relacionados, como mundialização, internacionalização da educação superior, cooperação internacional, que, similar a outros fatos sociais, sofre interferência de tempo e espaço.

Nesta trajetória do processo internacional na educação superior, modelos e estratégias estão sendo propostos. Com o intuito de cooperar para a discussão sobre qual modelo seguir, este artigo analisa o balizamento burocrático para assinatura de acordos de cooperação internacional visando otimizar a gestão pública universitária para a produção de conhecimento em IES brasileiras. Stallivieri (2017) entende como Fatores do Balizamento Burocrático para assinatura de Acordos de Cooperação: Introdução, Identificação, Justificativa, Objetivos, Ações previstas, Cronograma, Financiamento, Obrigações, Recursos, Prestação de Contas, Coordenação, Vigência, Rescisão, Modificações, Solução de Controvérsias, Local e Data, Assinatura e Termos Aditivos. O interesse mútuo manifestado entre duas instituições de Ensino Superior, que se conhecem e se respeitam e levam em conta suas afinidades e suas diferenças, gera a necessidade de que seja oficializado, de alguma forma, o compromisso de fazer honrar, de maneira efetiva, as metas e os objetivos de tal aproximação. (STALLIVIERI; 2010).

Os dados da pós-graduação são oriundos de relatórios institucionais da própria UFSC. Merecerão estudos: Acordos Bilaterais e Multilaterais, Convênios, Portarias, Decretos entre outros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Universidade – Um começo tardio no Brasil

O Ensino Superior no Brasil é caracterizado por um início tardio, considerando a realidade de outros países da América Latina, uma vez que as primeiras Instituições de Ensino

Superior (IES) foram criadas somente em 1808, após a chegada da família real portuguesa ao país (DURHAM, 2003; MARCELO, CHACON, CALDERON, 2015), e, também, por ter tido a implantação do sistema de ensino privado paralelo ao setor público (DURHAM, 2003; BORTOLANZA, 2017).

Inicialmente não houve interesse em criar universidades, o ensino superior brasileiro foi antecedido por escolas para formação profissional pois na época procuravam formar profissionais indispensáveis ao estado e as necessidades da elite local, como advogados, engenheiros e médicos. A criação da universidade ocorreu na terceira década do século XX, em 1930 (DURHAM, 2003; BORTOLANZA, 2017). Sendo assim, durante o período em que o Brasil se constituía em colônia portuguesa, não houve nenhuma preocupação com a criação de instituições de ensino superior no país e ao contrário, qualquer iniciativa neste sentido foi vista como perigosa pelo colonizador.

Mesmo com o fim da permanência da Família Real no Brasil, em 1822 existiam aqui somente sete cursos de educação superior. Saltando para o ano de 1889, Proclamação da República, eram 19 os Cursos de Educação Superior no Brasil. Foram pequenas as iniciativas dos governos imperiais no campo do ensino superior. Cursos viraram academias, currículos foram alterados, mas o panorama não mudou substancialmente.

As primeiras Universidades só foram surgir no Brasil nas primeiras décadas de 1900, tal como a Universidade de Manaus, a de São Paulo e a do Paraná, todas marcadas por uma curta existência. Finalmente em 1915, através da Reforma Carlos Maximiliano, por meio do Decreto nº. 11.530, é autorizada a organização de uma Universidade Federal, que foi constituída pela Faculdade de Medicina, da Escola Politécnica e das duas Faculdades Livres de Direito do Rio de Janeiro, Universidade que só foi criada em 1920 no Governo de Epitácio Pessoa. Sendo assim o Brasil ainda não é centenário no que diz respeito às Universidades.

O Governo de Getúlio Vargas (1930-1945) marcou o fim da Primeira República e o início do chamado Estado Novo, época que a educação passa por reforma e há a criação do Conselho Nacional de Educação. A reforma autorizou e regulamentou o funcionamento das universidades e permitiu o funcionamento de instituições isoladas e privadas (MARCELO, CHACON, CALDERON; 2015).

Nesse período de Vargas a oferta da educação superior cresceu devagar, momento que foi criada apenas três universidades públicas, sendo a Universidade Nacional do Rio de Janeiro, Universidade de São Paulo e a Universidade do Distrito Federal, também, no Rio de Janeiro (DURHAM, 2003; BOUTIN, SILVA; 2015).

A década de 1970 foi considerada um período de “milagre econômico”, época de ampliação no número de IES pela oportunidade de ofertar a qualificação que o mercado buscava e as instituições privadas com foco no lucro passam a dominar o cenário de educação superior brasileiro. O número de estabelecimentos de ensino superior privado aumentou de 463 para 682 na década de 70. De todo modo, com uma história severamente conflituosa no que tange a criação desses centros de saber e, por conseguinte tendo o Brasil largado com atraso em relação a ‘sus hermanos’ é possível dizer que atualmente não estamos atrás em termos tecnológicos, econômicos, acadêmicos e de infraestrutura em relação aos países da América Latina.

Segundo (Buarque; 2003), de todas as realizações brasileiras da última metade do século XX, talvez a maior seja a fundação de sua universidade, em especial da Universidade Pública Federal. Essa inovação foi, tão importante quanto a industrialização, o sistema de telecomunicações, a rede de transportes e a infra-estrutura energética. A universidade é um símbolo da nação brasileira e da força do povo brasileiro. Atualmente, ao observar e analisar os novos paradigmas que estão se estabelecendo é possível entender que a transição naquilo que se definiu como Universidade tem sofrido influência com o fenômeno da globalização, tendo como consequência a Internacionalização do Ensino Superior.

2.2 A Internacionalização das Universidades

As “*universitas*” como eram chamados os espaços de aprendizagem quando foram criados na Idade Média, em sua essência já eram internacionalizados. Nas “*universitas*” todos falavam latim. Docentes e discentes de vários países se juntavam com o propósito de compartilharem conhecimentos. E assim permaneceram até o século XVIII e XIX quando medidas nacionalistas foram tomadas e todas tiveram que adotar a língua oficial do país para as Instituições de Ensino Superior (IES). Em alguns casos ocorreram proibições de estudantes que estudassem no exterior (ALTBACH; DE WIT, 2015; STALLIVIERI, 2017a). Os espaços de aprendizado europeus na Idade Média, similares as Universidades de hoje, desde sua criação, já eram internacionalizados em sua essência. Nas leituras propostas, indica a pressa do saber e que precisamos ser rápidos nos inputs e outputs ou nos inbound e outbound. Embora a teorização do movimento de internacionalização de IES seja relativamente recente, o fenômeno em si não é algo inteiramente novo. A mobilidade acadêmica, cuja motivação principal era a busca do conhecimento, pode ser considerada um dos primeiros indícios da internacionalização das IES. O reduzido número de universidades na Europa e a sua dispersão no continente obrigavam aqueles que desejavam prosseguir seus estudos a viajar longas distâncias. Esse movimento ficou conhecido como “peregrinação acadêmica” (DE WIT, 2002).

Knight (1993, p. 7), por sua vez, considera que a internacionalização é o “processo no qual se integra uma dimensão internacional e intercultural ao ensino, à pesquisa e aos serviços de uma instituição”. Diante disto, é possível inferir que novamente o mundo está ficando cada vez mais internacionalizado, a considerar que durante a Guerra Fria, a internacionalização das IES assume uma conotação eminentemente política. As superpotências – EUA e URSS – incentivaram a colaboração internacional acadêmico-científica como forma de expandir seu poder político-econômico e de manter sob controle suas áreas de influência (DE WIT, 2002). A cooperação educacional, mediante programas de treinamento, bolsas de estudos, entre outros, torna-se assim um instrumento de política externa (DE WIT, 2002).

Já em 2006, observa-se que aproximadamente três milhões de pessoas estudavam fora de seus países de origem (IIE, 2009). Os Estados Unidos receberam cerca de 20% desses estudantes, seguidos pelo Reino Unido, com 13%, França e Alemanha, com 8%, e pela China e pela Austrália, com 7% (IIE, 2009). Pesquisa realizada pelo Instituto de Educação Internacional (IIE) prevê que, em 2025, aproximadamente oito milhões de pessoas estarão estudando em universidades estrangeiras (IIE, 2009). Esse incremento da mobilidade estudantil deverá fomentar ainda mais a internacionalização das atividades das IES.

Hoje a Internacionalização Abrangente (Hudzik, 2011) é o que tem se destacado, onde várias atividades e atitudes de Internacionalização devem ser realizadas concomitantemente com mudanças nas práticas internacionais e incluindo a Internacionalização na missão, visão e valores das instituições (HUDZIK, 2011; ALTBACH; MIHUT; SALMI, 2016; STALLIVIERI, 2017b).

Em 1998, na Conferência Mundial da UNESCO sobre Educação Superior (2003, p. 152), uma das quatro Comissões teve como foco a Cooperação Internacional, acentuando assim a importância desse aspecto, ao lado de tópicos como Relevância, Melhoria da Qualidade e Administração e Financiamento da Educação Superior. O Artigo 11 da Declaração Mundial da Conferência de 1998 afirma, no parágrafo b), que “A qualidade exige também que a educação superior se caracterize pela sua dimensão internacional: intercâmbio de conhecimento, redes interativas, mobilidade dos professores e estudantes e projetos internacionais de pesquisa, ao mesmo tempo em que leva em conta os valores culturais e as circunstâncias dos países.”

Segundo o relatório sintético sobre as tendências e desenvolvimentos na educação superior desde a Conferência Mundial sobre a Educação Superior (2003, p. 28), quase oitocentos anos depois de sua criação, as universidades precisam entender que as mudanças têm de acontecer para que voltem a ser a vanguarda crítica da produção do conhecimento, firmem-se novamente como capazes de assegurar o futuro de seus alunos, recuperem o papel de principal centro de distribuição do conhecimento, assumam compromisso e responsabilidade ética para com o futuro de uma humanidade sem exclusão e reconheçam que a universidade não é uma instituição isolada, mas que ela faz parte de uma rede mundial.

Na Europa, ainda segundo o Relatório da UNESCO, a universidade foi uma das primeiras instituições globais e inclusive seus profissionais viajavam e trocavam informações. Desde seus primórdios até o presente, as universidades européias constituíram uma das mais formidáveis redes de conexões internacionais.

2.3 A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC no panorama da internacionalização

A Educação Superior possui como finalidades preparar os indivíduos para o exercício de uma profissão, incentivar a prática científica e civilizar, ou seja, preparar as pessoas para viver em sociedade, formando a sua consciência político-social, para que exerçam a cidadania. À reboque do exposto acima, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) se coloca como sujeito desta transformação tendo como missão: produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico. Para o alcance dessa premissa é importante destacar que esta renomada Instituição não é uma folha ao vento, sendo notória a necessidade de dinamizar o gerenciamento de sua estrutura. Nesse sentido Lima (2007 apud FOWLER, 2008 p. 17) aponta que ter a capacidade de executar o ensino-aprendizagem, sem a correspondente capacidade para estabelecer o que fazer para definir prioridades, organizar os recursos de toda ordem, conduzir as atividades e avaliá-las, é garantir um fracasso tão grande quanto ter um aparato administrativo sem capacidade para ensinar. Diante do exposto, Silva et. al (2003) relatam que estudos que permitem às Instituições de Ensino Superior aperfeiçoarem suas práticas de gestão, contribuem também para o alcance dos seus objetivos, esses que estão diretamente relacionados à geração de conhecimentos que acarreta no desenvolvimento da sociedade em que se inserem.

Entretanto, Miura (2006) adverte que o processo de internacionalização do ensino superior apresenta dificuldades inerentes que dificultam sua avaliação e gestão. O processo de internacionalização do ensino superior não ocorre de maneira homogênea. Lima e Maranhão (2009) indicam que a atuação na internacionalização do ensino superior pode ser ativa ou passiva. A internacionalização ativa, encontrada predominantemente nos países desenvolvidos, é caracterizada pela existência de políticas de Estado e institucionais que promovem a atração de alunos e professores estrangeiros, bem como a oferta de serviços educacionais no exterior e até a construção de campi em outros países. Já a internacionalização passiva, predominante nos demais países, caracteriza-se pela falta de uma política estatal e institucional contínua e por uma postura reativa à internacionalização do ensino superior. Esses países assumem principalmente o papel de fornecedores de alunos internacionais para as IESs dos países desenvolvidos

Uma economia globalizada demanda profissionais com visão e sensibilidade para questões internacionais. Essa visão e sensibilidade devem ser desenvolvidas também entre os profissionais de negócios, preferencialmente desde a sua formação (SHETTY; RUDELL, 2002). Um ensino superior que seja globalizado em suas propostas de cursos e formas de gestão em muito pode contribuir para a formação desses profissionais (KNIGHT, 2006). É diante desse contexto que a internacionalização do ensino superior tem se revestido de

importância cada vez maior. Para Knight (2003, p. 2), internacionalização do ensino superior é:

[...] o processo no qual se integra uma dimensão internacional, intercultural ou global nos propósitos, funções e oferta de educação pós-secundária.

Já no século XXI, o país entrou no cenário mundial como a nova potência emergente, com a perspectiva de tornar-se a quinta economia do planeta no decênio 2011-2020, trata-se de um fato extraordinário, revelando que o país vem passando e deverá passar mais ainda por mudanças profundas em segmentos importantes da economia, com reflexos na geopolítica mundial e impactos em diferentes setores da sociedade, inclusive no sistema educacional, aí incluído o ensino superior.

Segundo o site da UFSC, esta Universidade apoia e implementa ações para viabilizar a mobilidade de estudantes, técnico-administrativos e professores. Com uma ativa política de internacionalização, que a destaca entre as melhores universidades do país, no final de 2015 foram cerca de 1.034 estudantes, docentes e técnico-administrativos da UFSC que realizaram intercâmbio em instituições estrangeiras em 2015, sendo 96 de intercâmbio por acordo bilateral. No mesmo período, cerca de 628 estudantes, docentes e técnico-administrativos estrangeiros recebidos no campi da UFSC, sendo 318 de intercâmbio por acordo bilateral.

A participação em programas internacionais como Ciência sem Fronteiras, Erasmus, Escala AUGM, PEC-G e PEC-PG, Pró-Haiti, USAC, entre outros, resulta em crescentes oportunidades para a comunidade universitária e promove a internacionalização dos campi. A colaboração bilateral com instituições estrangeiras aumentou significativamente nos últimos anos, alcançando 294 convênios em 44 países em todos os continentes, e com mais de 100 convênios em fase de negociação no final de 2015.

A política de internacionalização da UFSC visa promover a excelência científica e tecnológica do país e proporcionar solidariedade entre os povos. As ações de internacionalização são articuladas com os objetivos do ensino de graduação e pós-graduação, da pesquisa e da extensão, elevando a qualidade acadêmica da Instituição.

Observe-se que, em 2006, aproximadamente três milhões de pessoas estudavam fora de seus países de origem (IIE, 2009). Os Estados Unidos receberam cerca de 20% desses estudantes, seguidos pelo Reino Unido, com 13%, França e Alemanha, com 8%, e pela China e pela Austrália, com 7% (IIE, 2009). Pesquisa realizada pelo Instituto de Educação Internacional (IIE) prevê que, em 2025, aproximadamente oito milhões de pessoas estarão estudando em universidades estrangeiras (IIE, 2009). Esse incremento da mobilidade estudantil deverá fomentar ainda mais a internacionalização das atividades das IES.

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSC (2015-2019) considera fundamental o aprofundamento do processo de internacionalização, que deve ser entendido de maneira ampla. Pode-se observar esse comprometimento no OBJETIVO 13 – AMPLIAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DA UFSC:

- Incrementar ações e projetos de cooperação internacional;
- Fomentar a cooperação institucional, interinstitucional, nacional e internacional em redes de pesquisa, principalmente as de alta complexidade;
- Fomentar a participação de docentes, discentes e servidores técnico-administrativos em eventos científicos internacionais para apresentação de trabalhos;
- Ampliar a publicação em revistas indexadas em bases de referência internacional;
- Incentivar o intercâmbio internacional do corpo discente e programas de dupla titulação e de cotutela.

Por outro lado, é fundamental que o ambiente da própria universidade seja considerado “de padrão internacional” em ensino, pesquisa, extensão e gestão universitária. As três

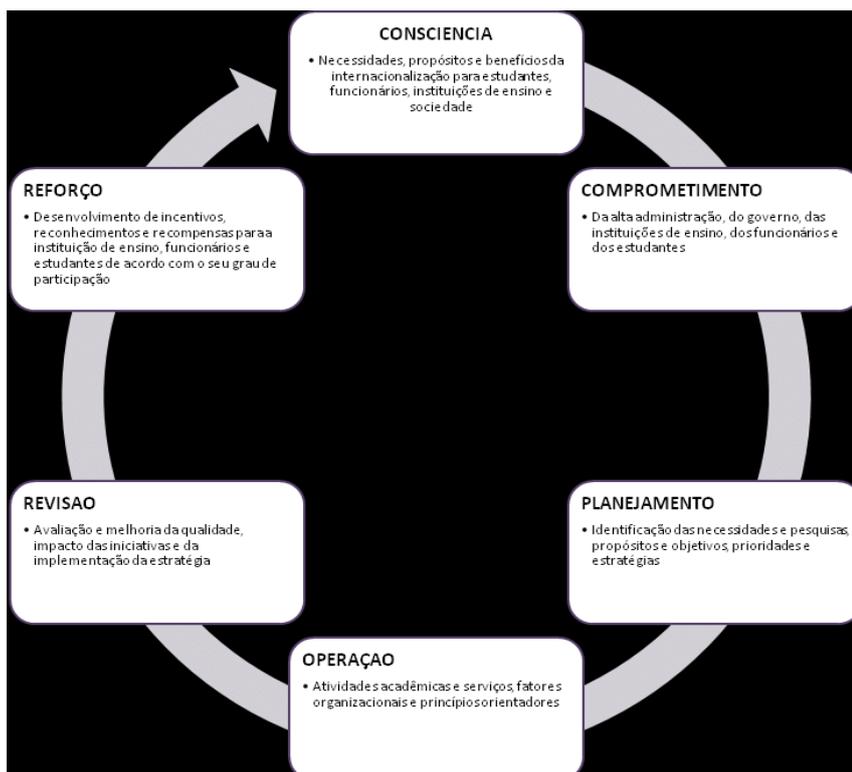
características das universidades de classe mundial (talentos, recursos e governança) podem ser inferidas a partir do PDI da UFSC. Ou seja, o PDI de certa forma direciona as ações da UFSC para se tornar uma universidade de classe mundial.

O PDI da UFSC atribui grande importância à construção da excelência acadêmica, que está expressa em sua visão: “Ser uma universidade de excelência e inclusiva” (p. 22). Excelência é um outro termo que define as universidades de classe mundial. Seguindo esta linha, a definição de internacionalização atual pode ser interpretada como a “integração da UFSC no círculo de excelência acadêmica mundial”. É importante enfatizar que os esforços de internacionalização devem estar alinhados com a missão da UFSC de forma mais ampla e desta forma comprometidos com o “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (p. 23).

Tendo definido o objetivo geral e os objetivos específicos do processo de internacionalização da UFSC, torna-se necessário estabelecer uma sequência operacional para que as seis dimensões sejam contempladas durante todo o processo de internacionalização da UFSC. Neste sentido, o ciclo de internacionalização proposto por Knight (1994) serve como ponto de partida no sequenciamento das políticas, diretrizes e ações estratégicas a serem tomadas durante todo o processo.

CICLO DE INTERNACIONALIZAÇÃO (KNIGHT, 1994)

Um dos desafios que muitas universidades precisam enfrentar está relacionado à tradução de um forte comprometimento com a internacionalização em uma estratégia prática e transversal que integre e institucionalize a dimensão internacional nos valores e sistemas de uma universidade (Knight, 1994, p. 11). Aparentemente, o desenvolvimento desta estratégia pode parecer um grande desafio se visto a partir de uma perspectiva holística. No entanto, se abordada como uma série de passos flexíveis e interconectados, é possível conceitualizar o processo como um ciclo. O diagrama abaixo se baseia no conceito do ciclo de internacionalização proposto por Knight (1994).



Conscientização – conscientizar sobre a importância e benefícios da internacionalização para estudantes, servidores docentes e técnico-administrativos. A internacionalização cobre todos os aspectos de uma universidade e todas as suas instâncias precisam estar cientes das questões envolvidas para que possam participar do processo. Desta forma, a internacionalização não pode ser propriedade de um pequeno grupo, na medida em que ela pode se tornar marginalizada e ser vista como uma questão excludente ao invés de inclusiva.

Comprometimento – assumir o compromisso junto ao processo de integração de uma dimensão internacional no ensino/capacitação, pesquisa, extensão e outros serviços. O comprometimento da gestão central é de vital importância e deverá ser expresso tanto de forma concreta (i.e. através de fundos alocados para a internacionalização) quanto simbólica (i.e. através do reconhecimento e premiação de esforços para aqueles que contribuem ativamente para a internacionalização).

Planejamento – desenvolver um plano ou estratégias abrangentes. O planejamento precisa acontecer em vários níveis distintos. Portanto, este plano institucional de internacionalização fornecerá as prioridades e direcionamentos durante o processo de internacionalização. Especial atenção será dada à questão da descentralização, encorajando a participação e iniciativas dos departamentos, unidades de ensino, laboratórios e grupos de pesquisa.

Operacionalização – implementar os diferentes aspectos de uma estratégia e criar uma cultura de apoio. Nesta fase do ciclo, (i) serviços e atividades acadêmicas, (ii) fatores organizacionais e (iii) princípios orientadores serão os três componentes principais. É justo dizer que o desenvolvimento desses componentes são partes um tanto óbvias e essenciais do

processo. Portanto, a prioridade e o ritmo de suas implementações dependerá dos recursos, necessidades e objetivos da UFSC.

Revisão – avaliar e melhorar continuamente a qualidade e impacto dos diferentes aspectos do processo. É importante salientar que por revisão entende-se monitorar e avaliar o valor e o sucesso de atividades individuais e como elas se complementam de forma sinérgica.

Reforço – premiar e reconhecer a participação de servidores docentes e técnico-administrativos no processo de internacionalização. Nesta fase do ciclo, o objetivo é desenvolver uma cultura dentro da instituição que apoie sua internacionalização através de formas concretas ou simbólicas de valorizar e premiar aqueles que trabalham diretamente com a internacionalização.

Tendo apresentado o ciclo de internacionalização, parte-se para a apresentação das políticas e diretrizes que informam a visão e o processo de internacionalização da UFSC.

As ações estratégicas sugeridas acima são de gestão compartilhada entre Pró-Reitorias, Secretarias e a SINTER, cujo conjunto de ações deverá ser planejado no âmbito de cada uma dessas instâncias. As instâncias integrantes das Políticas de Internacionalização da UFSC terão as seguintes atribuições:

I - à SINTER compete:

- a) promover a cooperação interinstitucional e a mobilidade acadêmica;
- b) realizar prospecção de parceiros nacionais e internacionais para convênios e termos de cooperação visando o ensino de línguas;
- c) prestar assessoria aos processos de convênios internacionais e nacionais;
- d) acompanhar e apoiar Programas/Projetos de ensino de línguas vinculados a convênios e termos de cooperação com instituições ou agências de fomento.

Como o documento de abril de 2018 denominado PLANO INSTITUCIONAL DE INTERNACIONALIZAÇÃO não menciona como a SINTER e outras secretarias/órgãos de apoio operacionalizarão esta implantação, segue-se para o próximo tópico da pesquisa.

2.4.1 UFSC - Uma Instituição burocratizada

Neste capítulo serão abordados os fundamentos teóricos que permitirão à compreensão do ambiente em que está inserido o objeto do estudo, as fases da Administração Pública partindo do modelo burocrático à nova gestão pública, as implicações das Políticas Públicas e Institucionais para o Técnico-Administrativo em Educação Superior (TAES), em sua Jornada de Trabalho num cenário de transformação, além de trazer os princípios norteadores do Direito Administrativo, o qual será tratado no primeiro tópico desta Fundamentação Teórica.

Os princípios norteadores do Direito Administrativo

A administração pública pode se submeter ao regime jurídico do direito privado ou do direito público a depender da necessidade do Estado estar em posição privilegiada, vertical, na relação jurídico-administrativa. O Regime jurídico administrativo se caracteriza sob dois prismas sendo o primeiro pelas prerrogativas, que representam alguns privilégios para a Administração e o segundo representado pelas sujeições, que limitam a liberdade da Administração, sob pena de nulidade do ato administrativo. (DI PIETRO, 2014)

O equilíbrio entre sujeições e prerrogativas também é demonstrado respectivamente pelos princípios implícitos da indisponibilidade do interesse público e a supremacia do interesse público. Tais norteadores ressaltam que a Administração não é a proprietária da coisa pública nem tampouco titular do interesse público, mas, ao mesmo tempo, proporcionam poderes especiais ao administrador público para atingir o objetivo público (BANDEIRA DE MELLO, 2014).

Os princípios da administração pública são, portanto, as ideias centrais do sistema, fixando diretrizes e dando o sentido lógico, harmonioso e racional determinando o alcance e o regramento dos subsistemas administrativos e balizando a interpretação e a própria produção normativa.

O art. 37 da Constituição Federal de 88 determina o seguinte:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (grifo nosso)

O princípio da legalidade nasceu com a criação do Estado de Direito, o qual impõe a atuação dentro dos dizeres legais. O Estado cria as leis e, ao mesmo tempo, se submete ao arcabouço legal, garantindo o respeito aos direitos e garantias individuais segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014).

Ressalta-se que a Administração Pública não deve seguir somente a Carta Magna e as Leis, mas também os instrumentos normativos secundários como Resoluções Internas de órgãos, Portais e Editais (ALEXANDRINO; PAULO, 2011).

O Princípio da Impessoalidade é caracterizado pela finalidade pública, que visa à satisfação do interesse público, pela isonomia, que traz a igualdade no atendimento sem discriminações, pela vedação de promoção pessoal, que despersonaliza e impede a promoção pessoal do agente público e pelo impedimento e suspeição, que ratifica a necessidade do administrador de declarar qualquer situação que lhe impeça de atuar com probidade ou julgar de forma igualitária (ARAGÃO, 2012).

O Princípio da Moralidade dispõe dos padrões éticos que devem estar presentes na conduta do agente público, além de ser explicitado na Carta Magna de 1988, esse princípio está retratado na Lei 9.784/1999 em seu art. 2º, parágrafo único, inciso IV que dispõe: “*atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé*”. Conforme Maria Sylvia Zanella Di Pietro (p. 79, 2014):

“sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa”

O Princípio da Publicidade defende a exigência de publicação dos atos administrativos gerais em órgãos oficiais como requisito de eficácia. Assim, os efeitos externos que o ato se propõe só serão válidos após a publicação nos meios oficiais. O referido princípio é analisado também pelo prisma da transparência, controle e *accountability*, uma vez que é direito dos cidadãos receberem dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade do administrador que der causa (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 2013).

O Princípio da Eficiência incluído no art. 37 da CF/88 pela Emenda Constitucional de 19/1988 como decorrência da reforma gerencial do estado iniciada pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) traz à tona premissas de uma administração pública com excelência, fornecendo serviços públicos de qualidade à população, com menor custo possível mantendo os padrões de qualidade e no menor tempo. Esse princípio nasce do descontentamento do cidadão com a qualidade dos serviços públicos e os inúmeros prejuízos causados em decorrência da morosidade administrativa (BRASIL, 1995).

Salienta-se que, conforme Bandeira de Mello (p. 105, 2014), os cinco princípios explicitados no art. 37 da CF/88 foram os balizadores para a criação de outros princípios que norteiam as atividades da Administração Pública como a Razoabilidade e Proporcionalidade, Autotutela, Motivação, Continuidade do Serviço Público, Contraditório e Ampla Defesa, Especialidade, Segurança Jurídica, Vinculação ao Instrumento Convocatório, além de outros. Tais fundamentos são interpretações que se baseiam nos cinco principais princípios aqui explanados.

É importante que o administrador público consiga interpretar os fundamentos na produção e desenvolvimento de suas atividades com o intuito de preservar a relação jurídica-administrativa com a sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2006).

As fases da Administração Pública são resultado do seu amadurecimento e consubstanciam a manutenção e aprimoramento dos princípios, conforme explicitado a seguir.

2.4.2 As fases da Administração Pública

O modelo burocrático de administração foi idealizado por Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão. Esse modelo tem como premissa a racionalidade como forma de evitar o patrimonialismo exacerbado do modelo anterior. Os fundamentos da formalidade, impessoalidade e profissionalismo ganharam força com o modelo burocrático. Essa estrutura de modelo de gestão fez o distanciamento dos interesses da res privada (patrimônio e interesses do soberano) e da res pública (aquilo que é do cidadão), além de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, consolidando assim, um modelo de gestão que permitiu a condução das atividades de forma mais eficiente (BRESSER-PEREIRA, 2001)

Entretanto, fazem-se críticas à burocracia pelos excessos que esse modelo traz considerados por Merton (1952, apud Chiavenato, 2011) pela expressão *red tape*. Algumas das disfunções do modelo supracitado são explicitadas a seguir:

- Internalização das regras e apego aos regulamentos: as regras se tornam os fins e passam a serem consideradas como a atividade final e objetivo da organização;
- Excesso de formalismo e papelório: necessidade de documentar e formalizar todas as comunicações alinhada com a falta da gestão da tecnologia da informação resultam na morosidade no processo decisório e no excesso de arquivos e documentos. O empregado desloca sua atenção ao gerenciamento de arquivos e atividades operacionais;
- Auto-referência: o modelo burocrático trabalha para si. Os mecanismos de controle e formalismo exacerbado transformam a organização em um sistema que não abre espaço para entender os clientes e atender aos seus anseios;

Apesar das disfunções trazidas, o Modelo Burocrático trouxe nova roupagem para Administração Pública. Bresser (2001) ressalta o grande progresso no século XIX após a administração do Estado pela burocracia weberiana. Weber, o principal analista desse processo, destacou com muita ênfase a superioridade racional-legal sobre o poder patrimonialista. Entretanto, no século XX, o Estado ampliou seu papel social e econômico, a estratégia básica adotada pela administração pública burocrática – o controle hierárquico e formalista dos procedimentos – provou ser inadequada. Essa estratégia podia talvez evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara, ineficiente.

A administração pública gerencial ou o paradigma gerencial surgiu no século XX como forma de enfrentar as disfunções da burocracia. Esse modelo não trata de uma ruptura

total com o modelo burocrático, mas o aprimoramento dos pontos negativos do modelo weberiano (BRESSER-PEREIRA, 2006).

A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995).

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada. (BRASIL, 1995).

Apesar da Administração Pública Gerencial ser repleta de aprimoramentos, é necessário que as Instituições Públicas tenham um mínimo de burocratização para, por exemplo, se amparar quanto aos aspectos relacionados à Legalidade.

A definição de Políticas Públicas e Institucionais, que será visto a seguir, proporciona a visão geral da relação entre elas, bem como sua relação com as atividades e rotinas da organização e ampara o objetivo deste estudo.

2.5. Políticas Públicas e Institucionais

Por implicação lógica, as Políticas Institucionais estão subordinadas às Políticas Públicas. Ou seja, é possível conceber Políticas Públicas como ação reguladora, tal como a criação de leis que imprimem direcionamentos específicos, com participação direta na economia para a provisão de serviços na saúde, educação, transporte público, incluindo a gestão de empresas estatais e para-estatais. Lembrando a afirmação citada na introdução do cientista político Thomas R. Dye (1972. P2), “a política pública é tudo o que os governantes escolhem fazer ou deixar de fazer” Sendo assim, é possível conjecturar que o trabalhador lançado neste contexto é forçado a se movimentar de acordo com tais escolhas. Já William Jenkins (Howlett et al., 2013, P.8) trata dos meios necessários para distinguir os aspectos triviais dos importantes nas atividades dos governos, afirmando que a política pública é

um conjunto de decisões inter-relacionadas – tomadas por um ator ou grupo de atores políticos – que se referem à seleção de objetivos e dos meios necessários a alcança-los, no âmbito de uma situação especificada em que o alvo dessas decisões estaria em princípio ao alcance dos mesmos atores.

A pergunta que se faz ao tratar do tema Política Pública é ‘Que desenvolvimento queremos’? Tal pergunta tem profunda relação com o trabalho proposto, de modo que não basta os países subdesenvolvidos buscarem inspiração nos desenvolvidos, conforme entende Guerreiro Ramos. Heidemann afirma que o desenvolvimento pode ser econômico, social, sustentável, político, multicultural tecnológico, democrático, inclusivo etc. No entanto é prudente lembrar que governos democráticos não disputam princípios constitucionais estabelecidos legitimamente, eles os cumprem. De qualquer forma, as ações de mudança praticadas na sociedade por força de lei ou por regulação pública para alcançar o desenvolvimento que se quer, é política pública, independentemente de serem públicos ou privados seus agentes implementadores. Ainda segundo Heidemann (2009. p.34) Política Pública é função básica do governo e seu aparato organizacional. Sendo cobrado do governo, por seus cidadãos soberanos e preocupados com seu destino, a eficácia econômica e social.

A cebola pode ser usada como analogia para explicar a relação simbiótica entre as Políticas Públicas e as Institucionais, sendo a primeira localizada no centro e a segunda em sua extremidade. Por implicação é também função do Estado dar atenção ao espaço público, ao exercício da cidadania e não meramente regular economicamente o mercado, sob pena de ver o Estado invadido pela esfera privada e confundido com o próprio mercado, ou reduzido a ele. Sendo assim, na ausência de um Espaço Público, tal como uma Universidade, não há lugar, nem liberdade para o exercício da cidadania. A Universidade, enquanto Instituição Pública, é de todos e perante ela todos são iguais, ao passo que o mercado, por basear-se na competição, cria desigualdades sociais e econômicas entre seus membros. Cabe à Universidade, como braço do Estado, o papel de garantir democracia e maior igualdade na sociedade, de tal modo que a Política Institucional imposta por esta instituição garanta os valores sociais supracitados, tal como a democracia.

3. METODOLOGIA

Este artigo é caracterizado, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa exploratória e descritiva. Por proporcionar maior intimidade com o tema com o intuito de torná-lo explícito e construir hipóteses, caracteriza-se como exploratória, e por averiguar aspectos ambientais na compreensão da importância do Balizamento Burocrático nos Acordos de Cooperação Internacionais nos quais os Técnicos-Administrativos em Educação (TAES) estão interligados, caracteriza-se como descritiva. A pesquisa descritiva tem o objetivo de observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2002). Sendo assim, o estudo aqui descrito, busca proporcionar uma contribuição empírica ao tema, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativa. Segundo McDaniel e Gates (2005, p. 45), uma “pesquisa qualitativa é uma expressão empregada livremente para indicar as pesquisas cujas descobertas não são sujeitas a quantificação nem a análise quantitativa”. A pesquisa ainda considera que existe um dinamismo entre o mundo real e o sujeito o qual não pode ser transcrito em números. Além disso, não exige a utilização de métodos e técnicas estatísticas e existe a coleta de dados direta na qual o pesquisador é o instrumento-chave do processo (SILVA; MENEZES, 2005). Nesse sentido, definiu-se a utilização desta abordagem de pesquisa, pois é aquela capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes (TRIVINÓS, 1987). Além disso, a decisão de se utilizar esta abordagem foi devido à possibilidade de explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social (CRESWELL, 2010).

Quanto à tipologia da pesquisa, este estudo demonstra-se como um estudo de caso que segundo Gil (2002) é definido como um estudo profundo que permite um conhecimento expressivo e minucioso do objeto. Além disso, nesta pesquisa realizou-se levantamentos bibliográficos, ou seja, a partir de material já publicado sobre o assunto (GIL, 2002). Para Mattar (2005), um levantamento bibliográfico é uma das maneiras mais rápidas e com menor custo para ampliar os conhecimentos acerca de um problema de pesquisa, tendo em vista a utilização de pesquisas já realizadas por outras pessoas. Estes levantamentos poderão envolver buscas em livros e periódicos sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses e outros.

Cabe salientar que o pesquisador é Servidor Públicos Federal da UFSC, objeto de estudo. Com isso, foi possível ter acesso aos documentos e obtenção de informações essenciais para realização do trabalho. Por outro lado, essa participação pode representar uma limitação do estudo, uma vez que há o viés de sua própria observação em seu cotidiano de trabalho nesta Instituição, a qual se somou aos resultados obtidos.

4. RESULTADO

No site da UFSC lê-se que esta renomada instituição possui uma trajetória dedicada à formação do ser humano. Com os seus alicerces na indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. O reconhecimento social que recebe, a coloca entre as melhores universidades da América Latina – resultado do empenho e dedicação dos seus discentes, servidores docentes e técnico-administrativos. Lê-se também que ela afirma-se como instituição social de ensino superior, completamente comprometida com a construção de uma sociedade justa e democrática. Para além dos números, a UFSC é um patrimônio de Santa Catarina, uma instituição integrada à sociedade. Universidade pública, gratuita e de qualidade. A UFSC é responsável pela formação de profissionais que promovem a diferença onde atuam.

No caso da internacionalização, considerando os desdobramentos decorrentes dos interesses institucionais, os documentos inicialmente firmados caracterizam-se como Protocolos de Intenções, ou seja, um acordo preliminar que prepara as instituições à celebração de convênios acadêmicos. Os protocolos ou as cartas de intenções apontam para o compromisso futuro de celebrar o convênio e nele não são estabelecidas as obrigações das partes signatárias.

Após os Protocolos de Intenções, geralmente são assinados convênios-marco, que conforme definição de Samoilóvich (1999) “possuem um caráter geral e reflete as linhas gerais do acordo e o desejo de cooperação”. A importância do balizamento burocrático para assinatura de acordos de cooperação internacional, se dá após ter sido amplamente explicado o porquê dos fatores que transpassam os itens listados no arcabouço destes acordos, tal como: Introdução, Identificação, Justificativa, Objetivos, Ações previstas, Cronograma, Financiamento, Obrigações, Recursos, Prestação de Contas, Coordenação, Vigência, Rescisão, Modificações, Solução de Controvérsias, Local e Data, Assinatura e Termos Aditivos.

Segundo Stallivieri (2010), através dos acordos internacionais, as universidades abrem suas portas para a internacionalização e a maior parte dos convênios prevê em suas cláusulas, os itens dos quais estão referidos no parágrafo anterior como estratégias para a cooperação. Ainda segundo a autora, a gestão dos Acordos de Colaboração deve ser cuidadosamente operacionalizada, pois há o risco de que o documento nem sempre atinja os resultados esperados, se não forem colocados como interesse institucional acima do interesse pessoal de um professor ou pesquisador. Sendo possível inferir que a má administração de um convênio pode ser altamente prejudicial para a imagem da instituição, prejudicando sua reputação na comunidade científica.

5. CONCLUSÃO

O balizamento burocrático visa alinhar as decisões no contexto em que a organização se encontra inserida, na medida em que as políticas públicas tornam a UFSC autônoma para definir suas prioridades, em lugar de deixar-se determinar externamente pelas agências financiadoras. Nesse sentido, o artigo se propôs a relatar a importância deste balizamento. Foi também, por conseguinte, uma reflexão acerca da responsabilidade desta universidade como prestadora de serviço a comunidade acadêmica, pois o aparato burocrático envolve a análise e proposição de recomendações para melhoria do serviço prestado nesta comunidade. Portanto, este estudo teve a finalidade de ampliar o entendimento e a aplicabilidade desta possibilidade no âmbito institucional da UFSC, contribuindo para a melhoria dos serviços prestados para a sociedade. Diante disto, vale lembrar que conforme Chauí (2003), a universidade é um espelho da sociedade. As reflexões apresentadas pelos diversos autores nos textos percorrem os caminhos nas tomadas de decisões, processo necessário para dar resposta a problemas.

Com o arcabouço que se desprende do ‘como, onde e porque’ pré-definido, teve-se a intenção de gerar ciência, de tal modo que garanta um caminho ótimo, tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade, cumprindo a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, além de outros princípios implícitos que regem o serviço público brasileiro. Considera-se que é exequível os apontamentos norteadores listados aqui, pois o caminho metodológico empregado não exigiu dispêndio financeiro e não há restrições de acesso à dados relevantes na pesquisa. Pois, a coleta de informações foi feita na própria organização estudada e a partir daí as informações foram analisadas, organizadas e documentadas.

Em relação à gestão universitária, os convênios, portarias, decretos etc. compuseram a base das ferramentas de gestão que, por sua vez permitiram trabalhar de forma clara, legal e objetiva. De acordo com os documentos supracitados, objeto deste estudo, foi percebido que estão coerentes em relação às Diretrizes Legais amplamente analisadas aqui, não ferindo ou estando em discrepância com a Constituição. Sendo possível afirmar que a comunidade acadêmica está amparada legalmente, revelando um excelente exemplo para se demonstrar uma análise crítica. Entretanto, melhorias nesse campo são possíveis uma vez que respeitados os Dizeres Legais e adotando uma padronização de linguagem, cria-se a oportunidade para que esta descreva claramente o seu fazer e contribua para o avanço do conhecimento, promovendo um modo de visibilidade de trabalho através de um sistema eficiente de documentação.

Para finalizar, Universidade vai além de uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, uma Universidade é também o emprego de muitos cidadãos que a tornam Universidade, de tal modo que pode inclusive servir este artigo de benchmarking para futuros trabalhos acerca dos Fatores de Balizamento Burocrático para assinatura de Acordos de Cooperação em Universidades.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, 1997 (Cadernos ENAP, nº 10, p. 52).

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 19ª Ed. Rio de Janeiro: Método, 2011

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 31ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acessado em 20 de maio de 2018.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. São Paulo: Cia das Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

CHAUÍ, Mariliena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. In: Revista brasileira de educação, p. 05-15, Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd, Poços de Caldas, MG, outubro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (CU_n/UFSC). **Dispõe sobre a pós-graduação stricto sensu na Universidade Federal de Santa Catarina**. Resolução Normativa nº 95/CU_n/2017 de 04 de abril de 2017. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/175772> Acesso em 10 de maio de 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

DYE, Thomas R. **Understanding public policy**, 11 ed. Upper Saddle, New Jersey: Prentice-Hall, 2005

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EBERHART, M. E; PASCUCI, L. **O Processo Decisório e Suas Implicações Na Cooperação Universidade, Empresa E Governo: Um Estudo De Caso**. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, vol. 7, núm. 2, mayo, 2014.

Gil, Antonio Carlos. (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.

HEIDEMANN, Francisco G. **Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento**. Brasília: EdUnB, 2009

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 10ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração**. Brasília: Revista do Serviço Público, 1997 (Ano 48, nº 1, p. 42-78).

MATIAS-PEREIRA, José. **Reforma do Estado, Transparência e Democracia no Brasil**. Málaga: Revista académica de economía, 2004.

MEIRELLES, H.L.; ALEIXO, D.B.; BURLE FILHO, J.E. **Direito administrativo brasileiro**. 39ª Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A redução Sociológica**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1958

ROTHER, Mike; SHOOK, John, “**Learning to See**”, The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2000.

SAMOILÓVICH, Daniel. **Novos Cenários da Cooperação Internacional. In: Encontro sobre a Cooperação entre a Europa e América Latina**. Coimbra: Universidade de Coimbra. Anais... Coimbra, 1999.

STALLIVIERI, Luciane. **Estratégias de internacionalização das universidades brasileiras**. Caxias do Sul: Educs, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.