

IMPLICAÇÕES DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NA ORGANIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.

Alda Maria Duarte Araújo Castro

aldacastro01@hotmail.com

Universidade Federal do Rio Grande do Norte/Brasil

RESUMO

O trabalho discute as diretrizes da Nova Gestão Pública (NGP) e suas repercussões na gestão das universidades federais do Brasil, tendo como referência o Programa de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI). Parte do pressuposto, que o estudo das políticas educacionais, especialmente, as voltadas para o ensino superior devem ser situadas em um contexto de mudanças sociais, econômicas e políticas, nas quais as funções do Estado são redimensionadas pelas políticas neoliberais. A nova função assumida pelo Estado exigiu mudanças no seu aparelho administrativo, que vem substituindo o modelo de gestão burocrática, por uma gestão de cunho gerencial, com o objetivo de garantir uma estrutura organizacional mais eficiente e flexível para os serviços públicos. Com esse objetivo, no campo educacional, o governo brasileiro aprovou o Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que instituiu o Programa de Reestruturação das Universidades Federais (REUNI), esse Programa trouxe mudanças na gestão das universidades federais, promoveu uma expansão pela via da racionalização dos recursos e introduzir uma lógica gerencialista voltada para o controle de resultados. O texto discute inicialmente, as características da Nova Gestão Pública (NGP). Analisa o REUNI como um Programa que reestruturou a gestão universitária, implementou o contrato de gestão como estratégia de racionalização dos gastos, e como forma de aumentar o controle exercido pelo governo central sobre as instituições de ensino superior. Conclui que o Programa ao adotar um modelo de organização fundamentado no paradigma da NGP, centrado na eficiência e na eficácia dos serviços públicos, mudou a forma organizativa das universidades que passaram a priorizar a relação de quase mercado em detrimento da sua função social e da preocupação com a formação para a cidadania.

Palavras – chave: Política educacional; Educação superior; Nova Gestão Pública;

IMPLICAÇÕES DA NOVA GESTÃO PÚBLICA NA ORGANIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS.

1. A Nova Gestão Pública (NGP): uma nova forma de gestão para os serviços públicos

As transformações ocorridas na sociedade em geral, a partir do início de 1970, exigiram não só do setor privado mas, também, do setor público uma série de transformações, como resultado do esgotamento do modelo de desenvolvimento do pós-guerra. As primeiras reformas implantadas para superar a crise do modelo capitalista, nessa época, chamadas de reformas de primeira geração, foram as de caráter macroeconômico, cujas diretrizes podem ser encontradas no marco do Consenso de Washington. Partia-se do entendimento de que os problemas econômicos da atualidade eram frutos de déficits estruturais que deviam ser controlados reduzindo o peso do Estado, abrindo as economias nacionais ao comércio global e criando novas condições de estabilidade monetária para atrair os investimentos.

Segundo Paramio (2004), as estratégias básicas das reformas estruturais consistiam não só em diminuir a intervenção do Estado na economia mas em reduzir, também, as suas próprias dimensões. Isso supunha a privatização de empresas e serviços públicos que pudessem passar para a iniciativa privada. A adoção dessas medidas traria maiores investimentos para os países e poderia desencadear uma dinâmica de crescimento, que não somente incrementaria os recursos fiscais do Estado, mas ainda eliminaria a situação de vulnerabilidade dos países em relação ao atendimento dos serviços sociais para a população.

Na segunda metade dos anos noventa, foi ficando evidente que as promessas das reformas estruturais não se cumpriram em sua plenitude, portanto se criou um novo programa prescritivo, o que se convencionou chamar de reformas de segunda geração; dessa vez, com a ideia de que era necessário reformar o contexto institucional. Assim, surgiram medidas para a melhoria da qualidade da administração, e melhoria do sistema judicial e político. Essas reformas visavam modificar a legislação, a administração pública e a estrutura do governo central para dar maior governabilidade ao Estado.

A reforma gerencial caracteriza-se pela busca da eficiência, pela redução e pelo controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos e pela descentralização administrativa, dando maior autonomia às agências e departamentos. Exige-se dos gerentes habilidades e criatividade para encontrar novas soluções, sobretudo para

aumentar a eficiência, utilizando, para isso (entre outras estratégias), a avaliação do desempenho.

Segundo Bresser Pereira (1998), a reforma gerencial objetiva aumentar a eficiência e a efetividade dos órgãos e agências do Estado, melhorar a qualidade das decisões estratégicas do governo e sua burocracia e assegurar o caráter democrático da administração pública. Esse também é o entendimento do Documento do Centro Latino Americano para o Desenvolvimento – CLAD (1998), no qual se prescreve que o modelo gerencial mesmo inspirado na iniciativa privada deve, impreterivelmente, adequar-se ao contexto político democrático em qual está inserido. Isso porque a especificidade da organização governamental é atuar conforme o interesse público, enquanto as empresas buscam o lucro.

A discussão em torno do modelo gerencial ganhou nova dimensão a partir da década de 1980, trazendo basicamente duas transformações: a dinâmica intra-governamental, que priorizou os conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade; e a adoção de serviços públicos voltados para os anseios dos clientes consumidores. Segundo Gete (2001), a nova gestão pública se apresenta geralmente como politicamente neutra. Para a autora, essa neutralidade é baseada no pressuposto de que a sua hegemonia e a sua ampla difusão deve-se e à sua capacidade de dar respostas aos dilemas do mundo atual. Essa é uma visão asséptica e técnica. Na verdade, a adoção do novo modelo de gestão pública está associada a uma inspiração do pensamento neoliberal com vistas à redimensão do papel do Estado nos serviços públicos.

Para os defensores da administração gerencial a solução estaria no setor privado e em seu gerenciamento como o modelo ideal a ser seguido, seja em função de sua eficiência, eficácia, produtividade ou de sua agilidade. O modelo preconiza a diminuição da intervenção do Estado na economia e a flexibilização de sua gestão pautando-se na redução de custos e de pessoal, bem como na redução do número de atividades exercidas pelo Estado buscando assim o aumento da eficiência e governabilidade.

De acordo com Abrúcio (2003), ainda que o gerencialismo tenha obtido certo êxito, sobretudo na Grã-Bretanha, este modelo não se manteve estático, apresentando um alto grau de transformação, incorporando parte das críticas à sua prática e, assim, modificando seu arcabouço. É consenso entre os elaboradores do documento do CLAD (1998) que a Reforma Gerencial assegura os mecanismos necessários ao aumento da eficácia, eficiência e efetividade da administração pública, o que, por sua vez, cria novas condições que possibilitam tornar mais democrática a relação entre o Estado e a sociedade (CLAD, 1998). Dentre as principais características desse modelo administrativo defendidas no documento,

destacam-se: a) profissionalização da alta burocracia (construção de um núcleo estatal estratégico para formular, supervisionar e regular as políticas); b) estabelecimento de uma administração pública transparente com a conseqüente responsabilização dos gestores perante a sociedade; c) descentralização na execução dos serviços públicos (aumentar a fiscalização e o controle social); d) desconcentração organizacional (para as atividades que permanecem como exclusivas do Estado); e) ênfase no controle dos resultados (estabelecimento de um modelo contratual entre o órgão central e as agências descentralizadas, sendo importante o conceito de “contrato de gestão”); f) maior autonomia gerencial das agências e de seus gestores (novas formas de controle – por resultados, social, por competição administrada etc.); g) divisão em duas formas de unidades administrativas autônomas (as que realizam atividades exclusivas de Estado e um segundo tipo de agência descentralizada que atua nos serviços sociais e científicos, sendo possível sua transferência para um setor público não estatal); h) orientação da prestação de serviços para o cidadão-usuário (opondo-se ao autorreferenciado modelo burocrático weberiano e reinventando a noção de governo, uma vez que modifica a relação entre Estado e sociedade); i) alteração do papel da burocracia em relação à democratização do Poder público visando aumentar o grau de responsabilização do servidor público.

2. O REUNI: nova forma de gerir as universidades federais brasileiras

A discussão sobre a necessidade de uma reestruturação das universidades federais tem início desde a primeira gestão do Governo Lula da Silva, em 2003, quando foi criado um Grupo de Trabalho Interministerial composto por seis ministérios: Educação, Casa Civil, Planejamento, Fazenda, Ciência e Tecnologia e Secretaria-Geral da Presidência que tinha como finalidade diagnosticar a situação das instituições federais no País e ao mesmo tempo, apresentar um plano de ação, com vistas ao enfrentamento dos problemas localizados.

O GTI após estudos realizados propôs a necessidade de se instituir um programa emergencial de apoio à educação superior, com foco nas universidades federais, e a efetivação de uma reforma universitária, que deveria abranger quatro objetivos: ampliação do quadro docente e de vagas para estudantes, implementação da modalidade da educação a distância, autonomia universitária e mudança na política de financiamento (limitação de gastos com folha de pagamento e a entrada de recursos privados na IES). Com esses objetivos a reforma universitária pretendia melhorar a forma de gestão e promover a eficiência estatal. Contribuiria, também, para a redução do tamanho do Estado mediante políticas privatizantes,

terceirização e parceria público-privado, tendo como objetivo alcançar um Estado mais ágil, menor e mais barato (NOGUEIRA, 2005).

Nesse contexto de reorganização das universidades públicas, o governo adota uma importante medida, o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI, 2007), que se apresenta como uma das ações que consubstancia o Plano de Desenvolvimento da Educação – PDE, este se constitui como um Plano executivo, para dar organicidade e coesão aos vários programas desenvolvidos no campo educacional no âmbito da União e que adotou a gestão gerencial como forma de operacionalizar os programas.

O REUNI foi lançado pelo Presidente da República, pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Composto de oito artigos e lança as bases para significativas mudanças na estrutura das universidades federais na medida em que reforça o objetivo de ampliar o acesso e a permanência na educação superior, em nível de graduação, por meio de um melhor aproveitamento dos recursos humanos e da estrutura física existente. O artigo 1º destaca, no § 1º, que o “Programa tem como meta global a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais para noventa por cento e da relação de alunos de graduação em cursos presenciais por professor para dezoito, ao final de cinco anos, a contar do início de cada plano”. Segundo Araújo e Pinheiro (2010), as críticas a essa elevação numérica foram intensas, segundo os autores o cumprimento da meta representa a intensificação e a precarização do trabalho docente, na medida em que se exigirá maior dedicação à atividade de ensino, com ampliação de turmas e vagas” (p. 107).

E o Art. 2º do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 apresenta as seguintes diretrizes: a) a necessidade de aumentar as vagas de ingresso (sobretudo no período noturno), redução das taxas de evasão e a ocupação de vagas ociosas; b) a ampliação da mobilidade estudantil (circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas); c) a revisão da estrutura acadêmica (reorganização dos cursos de graduação, atualização de metodologias, busca da elevação da qualidade); d) a diversificação das modalidades de graduação; e) a ampliação das políticas de inclusão e assistência estudantil; f) a articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a básica (BRASIL, 2007, p. 1).

No que se refere ao financiamento do REUNI, este é estabelecido no art. 3º, segundo esse artigo, o Ministério da Educação destinará ao Programa recursos financeiros, que serão reservados a cada universidade federal, na medida da elaboração e apresentação dos respectivos planos de reestruturação, a fim de suportar as despesas decorrentes das iniciativas propostas, especialmente no que respeita a: I - construção e readequação de infraestrutura e

equipamentos; II - compra de bens e serviços necessários ao funcionamento dos novos regimes acadêmicos; III - despesas de custeio e pessoal associadas à expansão das atividades decorrentes do plano de reestruturação. O cumprimento das metas é essencial para a liberação dos investimentos, ganhando destaque as questões relacionadas ao planejamento, execução, acompanhamento e gestão.

A ideia de atrelar os recursos financeiros ao cumprimento de metas se articula com as políticas de corte em investimentos nas políticas educacionais, ressaltando os princípios de eficiência e eficácia defendidos pelos organismos internacionais em consonância com as novas formas de gestão para as instituições públicas. Importante também é considerar as limitações dos aportes de recursos financeiros, como bem especifica o parágrafo terceiro do Art. 3º, quando ressalta que o atendimento dos planos é condicionado à capacidade orçamentária operacional do Ministério da Educação.

As diretrizes estabelecidas para o Programa, de acordo com Araújo e Pinheiro (2010), apontam para a pactuação de resultados, com metas quantitativas e qualitativas, predominando o enfoque de eficiência e flexibilidade, evidenciando uma sintonia com as propostas de inovações gerenciais de reforma do Estado. Discutindo os fundamentos da atual reforma e apontando algumas consequências do processo de implementação da Nova Gestão pública, Gete (2001), afirma que o modelo adotado para gestão dos serviços públicos, aproxima o setor público das práticas gerenciais do setor privado, isso significa introduzir no setor público as condições do setor privado, ocasionando várias medidas, como o desmembramento de grandes organizações públicas ou a criação de mercados ou quase mercados.

3 - O contrato de gestão: uma nova estratégia de modernização da gestão pública

Impulsionado por diversas orientações para a reforma do ensino superior, o governo brasileiro aderiu aos contratos de gestão como forma de gerenciar os serviços prestados à comunidade, dando continuidade à proposta apresentada, em 1995, pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). De origem francesa, os contratos de gestão se constituem em uma forma de controle administrativo sobre as empresas estatais, redesenhando, dessa forma, as relações de público e privado na prestação de serviços à população. No direito brasileiro, ainda que a mesma tendência seja acompanhada, podem-se incluir novos tipos de categoria, como, por exemplo, as já citadas “organizações sociais” (DI PIETRO, 1996).

De acordo com as orientações do CLAD (1998, p. 35), esse tipo de contrato tem como base metas quantitativas e qualitativas definidas *a priori* e, posteriormente avaliadas. O contrato de gestão também deve definir o que fazer após a avaliação, em termos de penalidades, premiações ou correção dos erros. Em suma, o contrato de gestão constitui um instrumento que permite tanto uma aferição mais rigorosa da eficiência, da eficácia e da efetividade, bem como um aumento de transparência da administração pública, considerando que a sociedade pode saber, de antemão, quais são, de fato, os objetivos de cada órgão público, seus resultados e o que poderá ser feito para, se necessário, mudar um mau desempenho. Ademais é um instrumento normativo, uma ferramenta que auxilia o planejamento e pode ser utilizado na administração pública como meio para formalizar o compromisso das partes contratantes com a obtenção de resultados. Nesse documento, devem ser explicitadas as diretrizes e objetivos contidos no plano de governo, as metas a serem atingidas e as ações e recursos necessários à sua execução (SIQUEIRA, 2003).

Segundo Castro e Pereira (2014) A introdução do contrato de gestão no Brasil ocorreu através do Decreto nº 137, de 27 de maio de 1991, no governo Collor de Melo, quando foi estabelecida a possibilidade de firmar contratos entre o poder público e as empresas estatais. No entender de Bittencourt (2005), foi apenas com a Emenda Constitucional nº 19/98, que essa forma de contrato passou para a alçada constitucional com previsão no art. 37, § 8º (destaque para a autonomia gerencial, orçamentária e financeira). Nesse contexto, observando-se três situações diferentes: a) contrato entre o Poder Público e entidades da Administração Indireta; b) “contrato” entre órgãos; c) contrato entre o Poder Público e “organizações sociais”.

Apontando o que considera como vantagens na utilização dos contratos de gestão na administração pública, Siqueira (2003), resumidamente, destaca: a) valorização do ponto de vista dos usuários, protegendo-os contra as decisões arbitrárias ou repentinas do Estado, priorizando necessidades gerais ou de política geral ligada à situação orçamentária do próprio Estado; b) promoção da austeridade na gestão dos recursos e do aumento na produtividade; c) efetivação de controle por meio do acionista majoritário sobre o desempenho gerencial; d) obrigação de adotar indicadores de desempenho quantificáveis e mensuráveis, que se constituem nas metas associadas aos objetivos, ou seja, devem constar indicadores claros e consistentes que permitam a avaliação de resultados obtidos pela administração (com mecanismos de acompanhamento e relacionados à produtividade global); e) programação de investimentos, maior transparência e segurança, favorecendo a continuidade administrativa.

Na área educacional, com consequências diretas na sua estruturação e na forma de gestão, essa “nova” lógica atribui grande importância aos conceitos de eficiência e eficácia, destacando o controle de resultados como fundamental. Assim, por meio de instrumentos regulatórios, a autonomia das instituições educacionais, sobretudo as IES públicas, é reduzida à mera captação de recursos no mercado para manutenção de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Esse modelo de gestão gerencial difundido nas empresas capitalistas adentra o universo acadêmico, que passa a ser medido pela quantidade de produtos e recursos disponíveis no mercado de editais.

Esse modelo de gerir os serviços públicos foi adotado no Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (Reuni). Concordamos com Araújo e Pinheiro (2010) quando afirmam que a pactuação de metas, de indicadores de desempenho, a eficiência dos serviços, o estabelecimento de prazos e instrumentos de acompanhamento e avaliação compõem a conformação político-institucional na qual as universidades estão inseridas. O Reuni estimula as universidades públicas federais a estabelecer termos de compromisso (Acordo de Metas), de forma a receber verbas públicas para cumprir as metas estabelecidas nesse contrato, ou seja, transferir para a gestão pública a lógica gerencial da administração por resultados, relacionando “metas”, “prazos” e “indicadores quantitativos” (CHAVES, 2009).

Quase cinco anos após a implantação do Reuni, muitas reformas foram implementadas nas universidades públicas. Uma das primeiras providências tomadas diz respeito principalmente às reformas e ampliações das estruturas físicas das universidades e aos concursos públicos para novos docentes. Segundo pesquisa realizada por Martins e Nascimento (2012, p. 15), o Reuni poderia ser expresso nos seguintes números:

[...] As Universidades Federais, em número de 39 desde 1995, serão 59 em 2010. Quanto ao número de cursos de graduação oferecidos, em 2007, eram 2350, sendo 630 no noturno. Em 2012, serão 3601, sendo 1299 no noturno. Em 2009, já são ofertadas 43.084 novas vagas na graduação, sendo 22.285 em cursos noturnos e 13.199 em licenciaturas. O maior crescimento relativo de vagas se deu na região Centro-Oeste (74,85%) e o menor, na região Norte (53,97%). Nos anos de 2008 e 2009, foram autorizados 10.982 concursos públicos para docentes; 3.750 concursos para técnicos-administrativos.

Os dados demonstram que até 2012, houve um expressivo movimento expansionista no interior das universidades públicas, quer seja no sentido da expansão, quer seja pela criação de novas instituições, de cursos novos, como também pelo reordenamento no interior das universidades. Condicionadas a cumprir metas para o recebimento dos recursos financeiros, as universidades tiveram, ainda, que se reestruturar do ponto de vista da gestão

universitária, criando mecanismos que possibilitassem controlar e acompanhar o cumprimento das metas. Essa dinâmica é uma das novas formas de implementação do novo modelo de gestão, orientado pelo constante monitoramento e controle dos resultados e pela busca da eficiência e efetividade das políticas públicas.

Considerações finais

A ideia de modernização e flexibilização da organização estatal é apontada como imprescindível no mundo contemporâneo, uma vez que o modelo burocrático não atendia às novas demandas de um mundo cada vez mais globalizado e dinâmico. O modelo de gestão gerencial implementado no campo empresarial foi a alternativa encontrada para reformar o Estado, que deveria tornar-se mais ágil e atento às demandas sociais.

As políticas educacionais foram fortemente impactadas pelas reformas empreendidas pelo Estado, em especial, a educação superior, que após aprovação da LDB nº 9.394/96 teve vários itens modificados para a sua execução. Entre elas, podemos elencar: a instituição de um sistema de educação superior mais complexo e distinto da sua condição histórica original; a grande expansão de instituições privadas; o crescimento considerável da pesquisa científica e do número de pesquisadores e a massificação da oferta da educação superior por meio também da educação a distância.

No entanto, é no campo da gestão dos serviços públicos que as mudanças foram mais evidenciadas. Iniciadas com o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC 1995-2002) que instituiu as primeiras normativas legais para as modificações no campo da gestão foram aprofundadas no governo Lula da Silva mediante a implantação de um arcabouço jurídico que, entre outras coisas, possibilitou: a comercialização de “serviços educacionais”, como os cursos pagos, especialmente os cursos de pós-graduação *lato sensu*; o estabelecimento de parcerias entre as universidades federais e as empresas para realização de consultorias e assessorias viabilizadas pelas fundações de direito privado; a concepção de política de extensão universitária como venda de cursos de curta duração; criação de mestrados profissionais, em parceria com empresas públicas e privadas, entre outros mecanismos internos de privatização.

O contrato de gestão modificou, substancialmente, a forma de controle exercida pelo governo central nas instituições de ensino superior e redesenhou as relações de público e privado na prestação de serviços à população. O Estado passa a ser definido como um “parceiro” que contratualiza com as instituições, sem controlar diretamente, mas

supervisando o processo. No tocante às universidades, torna-se evidente a tentativa de promover uma expansão pela via da racionalização dos recursos humanos existentes, considerando a pretensão de aumentar a relação professor aluno e introduzir uma lógica gerencialista voltada para o controle de resultados nas universidades federais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abrucio, F. L. (2003). Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRA, L. C. & SPINK, Peter. **Reforma do estado e a administração pública gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Araújo, M. A. Duarte de, Pinheiro, H. D. (2010). Reforma Gerencial do Estado e rebatimento no sistema educacional: um exame do REUNI. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação. RJ: fundação Cesgranrio, v. 18, n. 69, p. 639-892, ou./dez.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. Publicado no DOU de 25.4.2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007/2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 05 maio 2008.

Castro, A. M. D. A., Pereira, R. L. (2014). Contratualização no ensino superior: um estudo à luz da nova gestão pública. Revista Acta Scientiarum. Maringá. Paraná. 36, n. 2 .

Chaves, V. L. J., Mendes, O. (2009). Reuni: um contrato de gestão na reforma da educação superior pública. In: CHAVES, Vera Lúcia Jacob; CABRAL NETO, Antônio; NASCIMENTO, Ilma Vieira. Políticas para a educação superior no Brasil: velhos temas e novos desafios. São Paulo: Xamã. (p 46 a 69).

CLAD. Centro Latino Americano para o Desenvolvimento (1988). La responsabilización (“accountability”) en la Nueva Gestión Pública Latinoamericana. Conselho Científico del CLAD. Venezuela (s/n). Disponible em <<http://unpan1.un.org>> acessado em 22/01/2007.

Di Pietro, M. S. Z. Contratos de gestão (1996). Contratualização do controle administrativo sobre a administração indireta e sobre as organizações sociais. Revista da Procuradoria Geral do Estado de São Paulo, São Paulo, n. 45/46, p. 1-13, jan./dez.

Gaetani, F. (1998). A reforma do Estado no contexto latino-americano: comentários sobre alguns impasses e possíveis desdobramentos. Revista do Serviço Público. Brasília: ENAP. Ano 49, n. 2, abr.jun, (p. 85 -103).

Gete, B. O. de L (2001). La evolución de la gestión pública: la nueva gestión pública. Madrid: Pearson Education, S.A.

Martins, L. C., e Nascimento, E. P. (2012). O processo de Bolonha no Ensino Superior da América Latina. O caso brasileiro. In: PENA-VEJA, Alfredo (Coord). O Processo de Bolonha no Ensino Superior da América Latina. Lisboa. PT. Disponível em < www.gulbenkian.pt/media/files/agenda/eventos> Acesso em dez. de 2012.

Motta, F. P., Bresser P. (2004), L. C. Introdução à Organização Burocrática. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig.

Nogueira M. A. (2005),. Um Estado para a sociedade civil: temas éticos e políticos da gestão democrática. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

Paramio, L. (2004). Reforma política y reforma del Estado. Revista del CLAD. Reforma y Democracia. Venezuela: n. 30. Octubre. (p. 63-82).

Pereira, L. C. B. (2004). Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. IN: Pereira, Luiz Carlos Bresser; Spink, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.