

**O Programa de Estudantes-Convênio de Graduação
e seus aspectos na administração burocrática e gerencialista**

Hilton Sales Batista

hiltonsaleshis@gmail.com

Universidade de Brasília – Brasil

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo abordar os vários aspectos relacionados à administração burocrática e gerencialista presentes nos órgãos brasileiros e as implicações dos modelos de gestão presentes no Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G), surgido nos anos de 1960, responsável pela formação de educação superior de estrangeiros com os quais o Brasil mantém cooperação nas áreas de educação, cultura e tecnologia. Amparados nos ensinamentos do professor Benno Sander, analisaremos os conceitos próprios do gerencialismo numa perspectiva transformadora, fazendo referência aos distintos modelos e às conjunturas histórico-sociais que determinaram a origem e a natureza dessa política pública.

Palavras-chaves: Administração burocrática. Administração gerencialista. PEC-G.

Introdução

Este artigo tem por objetivo abordar os elementos da administração burocrática relacionada com o desenvolvimento da administração pública brasileira no pós-Segunda Guerra Mundial sob a influência do modelo weberiano e o modelo do gerencialista adotado nos anos de 1980 e 1990 identificado com a ideologia neoliberal – análise a ser tratada na primeira seção do texto. Os argumentos do pensamento de Sander (2007) e sua leitura acerca dos conceitos de eficácia, eficiência, efetividade e relevância à luz do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação (PEC-G), demonstrando elementos das políticas burocráticas e gerencialistas terão destaque na segunda parte deste trabalho.

A administração burocrática ou racional-legal no PEC-G é calcada na abordagem estruturalista surgida com o crescimento das burocracias relacionado ao pensamento de Max

Weber, que defendeu essa organização como excelência e esquematizou as principais características da burocracia existente (Weber, 1991).

O pensamento de Weber (1991) aborda os processos de dominação ou autoridade distinguindo três tipos de dominação, a estes correspondentes aos três tipos de educação. Cada um deles é mais ou menos valorizado pelas instituições educacionais em determinada época: a dominação carismática, a dominação tradicional e a dominação racional própria do capitalismo e das finalidades da educação.

A atualidade do pensamento weberiano está presente no crescente processo de burocratização das sociedades, das instituições, dos processos e dos sistemas educativos na necessidade de especialização ou tecnológica, tendo no horizonte a sociedade da informação ou do conhecimento nas diversas das formas de educação, nos currículos e nas políticas educacionais.

Nos anos 1980, o ajuste estrutural e fiscal, com reformas orientadas para o mercado, tornou-se visível por parte de políticos e formuladores de políticas públicas¹. Nos anos 1990, o ajuste continuava e a ênfase foi transferida para a reforma administrativa, que enfatizou a eficiência administrativa, por recomendações dos organismos multilaterais internacionais, e a separação entre as atividades exclusivas e não exclusivas do Estado nos três níveis governamentais.

Ao final, as perspectivas para o PEC-G em meio à administração burocrática e o gerencialista nas ideias de Sander (2007) e os quatro modelos de administração na educação: eficiência econômica, eficácia pedagógica, efetividade política e relevância cultural como alternativas para a gestão das políticas educacionais.

O PEC-G e as administrações burocrática e gerencialista

No início do século XX argentinos, chilenos, paraguaios e uruguaios realizaram cursos de nível superior nas Escolas Militar e Naval, durante e após a II Guerra Mundial. As relações com os demais países latino-americanos aumentaram, e verificou-se a necessidade de que se celebrassem convênios de cooperação cultural bilateral com aspecto educacional, facilitando o ingresso nas instituições de ensino (isenção de vestibular, taxas e mensalidades). Assim, em

¹ Políticas públicas são aqui entendidas como o “Estado em ação” (Gobert & Muller, como citado em Rua, 2013); é o Estado implantando um projeto de governo, através de programas, de ações voltadas para setores específicos da sociedade. Estado não pode ser reduzido à burocracia pública, aos organismos estatais que conceberiam e implementariam as políticas públicas. As políticas públicas são aqui compreendidas como as de responsabilidade do Estado – quanto à implementação e manutenção a partir de um processo de tomada de decisões que envolvem órgãos públicos e diferentes organismos e agentes da sociedade relacionados à política implementada. Nesse sentido, políticas públicas não podem ser reduzidas a políticas estatais.

1964, surge o termo “estudante-convênio” e, em 1977, acordos com os países africanos (Ministério da Educação, 2000).

O Programa, criado nos anos sessenta, tem por finalidade promover a cooperação educacional com os países com os quais o Brasil estabelece acordos diplomáticos. Atualmente, o PEC-G conta aproximadamente com 2.000 estudantes que cursam gratuitamente a educação superior em mais de 95 Instituições de Ensino Superior (IES). Cerca de 250 estudantes graduam-se anualmente e recebem seus diplomas no país de origem e mais de 6.000 estrangeiros foram selecionados e cerca de 2.500 graduados nos últimos dez anos, predominando estrangeiros dos países africanos de língua oficial portuguesa.

O PEC-G é uma política de governo² amparada nos preceitos constitucionais da cooperação internacional e funcionou, por 50 anos, por meio de protocolos e acordos diplomáticos que permitiam a cooperação entre países. A administração burocrática racional com instrumentos legais perpassa o programa (normas, portarias, protocolos, leis e decretos). Para Weber (1991), o Estado é dotado de uma ordem administrativa e jurídica, cuja autoridade do uso da força é amparada pela lei e, na sociedade moderna, recorre à categoria metodológica do “tipo ideal”.

O pensamento weberiano menciona o poder da burocracia pública, pois é responsável pela elaboração e implementação das políticas públicas, amparado no conceito de tipo-ideal. Essa burocracia estaria presa às normas que controlam o aparelho estatal, porém a irracionalidade das regras e os diversos interesses envolvidos das diversas burocracias conduzem as políticas públicas e a discricionariedade da administração pública.

No PEC-G o administrador burocrático está desde a sua criação e perdura, nas funções dos servidores públicos dos Ministérios da Educação (MEC) e das Relações Exteriores (MRE), das IES federais, estaduais e particulares, funcionários responsáveis pelos alunos matriculados.

No conceito popular, a burocracia é entendida como uma organização onde o papelório se multiplica e se avoluma, impedindo soluções rápidas ou eficientes. O termo também é empregado com o sentido de apego dos funcionários aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. O leigo passou a dar o nome de burocracia aos defeitos do sistema (disfunções) e não sistema em si mesmo. O conceito de burocracia para Max Weber é exatamente o contrário. A burocracia é a organização eficiente por

² Considera-se que políticas de governo são aquelas que o Poder Executivo decide num processo elementar de formulação e implementação de determinadas medidas e programas, visando responder as demandas da agenda política interna, ainda que envolvam escolhas complexas. As políticas de Estado são aquelas que passam pelo parlamento ou por instâncias diversas de discussão, resultando em mudanças de outras normas ou disposições preexistentes, com incidência em setores mais amplos da sociedade (Oliveira, 2011).

excelência, visando à eficiência, a burocracia explica os mínimos detalhes de como as coisas deverão ser feitas. (Chiavenato, 2006, p. 37).

Alonso (1988) mostra a sociedade moderna como consequência da ordem tecnológica com repercussões sobre os sistemas de produção e decorrentes mudanças nas formas de relacionamento social. As organizações modernas nas sociedades tecnológicas, segundo o texto, surgem de formações sociais peculiares. A organização é um sistema; a produção da organização representa para outro sistema uma entrada ou acréscimo.

O estudo das organizações é abordado por três modos diferentes: o primeiro é o enfoque behaviorista, o segundo é o estruturalista e o terceiro é o equilíbrio dinâmico em que ambos são apresentados dentro de um sistema de intercâmbio ou troca com estreita relação com o ambiente exterior, numa concepção de organização como sistema aberto. O enfoque behaviorista da organização está ligado à liderança, à motivação, à tensão e ao conflito (Alonso, 1988).

Os estruturalistas preocuparam-se primordialmente com os aspectos estruturais da organização, sendo a corrente fenomenológica do estruturalismo a mais utilizada na teoria das organizações, na qual se situa o pensamento de Max Weber. Por fim, o enfoque sistêmico vê a organização em suas relações com o meio ambiente em que se insere e define, como preocupação central da administração, a flexibilidade ao invés da estabilidade, focando no microsistema e no ambiente externo.

A visão estruturalista embasada nos modelos de origem weberiana marca o desafio dos estrangeiros participantes do PEC-G: a ênfase assentada nas legislações (protocolos, leis de países diferentes, decretos, portarias, prazos dos vistos, resultados nos exames, avaliações durante a vida acadêmica, revalidações), a necessidade de retorno e os dilemas em viver no Brasil.

As regras escritas relacionam-se ao modelo burocrático weberiano e marcam as relações dos sujeitos partícipes do programa PEC-G, bem como burocracias ligadas ao princípio da legalidade, próprio da ética republicana brasileira. A impessoalidade da administração pública em tese não leva em consideração as pessoas, pois os alunos reduzem-se a resultados acadêmicos.

O modelo burocrático de gestão pública, em funcionamento nas últimas décadas do século XX, vem sendo substituído gradativamente por uma nova forma de organização inspirada no setor privado, com implicações para o campo educacional. A visão gerencialista na educação alterou o modelo burocrático-piramidal de administração, flexibilizando a gestão,

diminuindo os níveis hierárquicos e aumentando a autonomia de decisão dos gestores (Castro, 2011).

Aconteceram, então, as reformas de primeira e segunda geração. A primeira teve caráter macroeconômico, cujas diretrizes podem ser encontradas no Consenso de Washington³, que considerava que os problemas econômicos à época deveriam ser controlados, reduzindo o peso do Estado mediante privatização de empresas e serviços públicos. As reformas de segunda geração relacionavam-se ao contexto institucional, na segunda metade dos anos 1990, e visava à melhoria da qualidade da administração e do sistema judicial, buscando eficácia, eficiência e produtividade (Castro, 2007).

A preocupação com a melhoria dos serviços públicos marcou recentes mudanças no PEC-G. Eficiência e a eficácia como pressupostas da administração pública estão definidas nos instrumentos normativos quando prescrevem o tempo de permanência dos estudantes estrangeiros. A atenção aos resultados dos estudantes-convênio com índices de aproveitamento acadêmico durante a graduação perpassa a necessidade de eficiência no PEC-G.

A *accountability* revela a maneira mais simples de prestação de contas à sociedade e aos agentes públicos e privados e denota a forte influência do modelo gerencialista com ênfase em resultados próprios. A transparência na seleção feita por edital exemplifica bem os princípios da publicidade dos assuntos ligados ao Estado.

A proposta socialdemocrata previa que o Estado assumisse o papel de regulador⁴, atuando como a) promotor do controle da força de trabalho por meio de intervenções políticas legais, diretas ou indiretas, nos conflitos entre capital e trabalho; b) consumidor direto e regulador de conflitos na esfera do mercado; c) regulador do processo de circulação, promovendo a circulação global ao mesmo tempo em que protege o capital nacional (Scaff, 2007).

O Estado capitalista com o seu viés regulador se faz presente no PEC-G, quando recomenda a necessidade de definir desligamentos dos estudantes desde a cláusula 17 do quinto protocolo PEC-G e do artigo 12 do Decreto nº 7.948, de 2013, que regula o Programa de cooperação educacional internacional.

³ Consenso de Washington é um conjunto de medidas – que se compõe de dez regras básicas – formulado em novembro de 1989 por economistas de instituições financeiras situadas em Washington D.C., como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, fundamentadas num texto do economista John Williamson, do *International Institute for Economy*, e que se tornou a política oficial do Fundo Monetário Internacional em 1990, quando passou a ser “receitado” para promover o “ajustamento macroeconômico” dos países em desenvolvimento que passavam por dificuldades. Recuperado em 28 de junho, 2014 de <http://www.cid.harvard.edu/cidtrade/issues/washington.html>

⁴ Barroso define regulação como “um processo constitutivo de qualquer sistema (que) tem por principal função assegurar o equilíbrio, a coerência, mas também a transformação desse mesmo sistema” (Barroso, 2005, p. 733). Esse processo compreende, para além da produção de regras, normas e outros instrumentos que orientam o funcionamento do sistema, o ajustamento das ações dos atores (sujeitos) em função dessas regras.

Perspectivas de gestão para o PEC-G

O enfoque desenvolvimentista surgiu nos Estados Unidos da América no contexto da teoria política comparada e é associado com a administração pública comparada, resultante de um conjunto de fatores, entre os quais se destacam a exposição internacional dos pesquisadores e executivos norte-americanos (Sander, 1995).

Nesse contexto, a Organização dos Estados Americanos (OEA) e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) organizaram, em 1958, na cidade de Washington, a histórica reunião fundacional do planejamento integral da educação. Em 1962, os Ministros de Educação e de Planejamento dos países do continente, em reunião conjunta realizada em Santiago, sobre o patrocínio da Unesco, da OEA e da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) consagram o papel da educação como fator de desenvolvimento econômico, como instrumento de progresso técnico e como meio de seleção e ascensão social.

O PEC-G surge nesse período e seus objetivos refletem o papel do enfoque desenvolvimentista, citados nos protocolos anteriores e descritos no Decreto nº 7.948, de 2013, que evidencia a necessidade de retorno dos estudantes-convênio ao final do curso a fim de colaborar com a realidade de seus países.

Nos anos 1960, a visão economicista na educação tem suas bases calcadas na teoria do desenvolvimento⁵. Essa teoria postula que a posição que os países centrais ocupam no contexto internacional corresponde ao estágio superior de um *continuum* evolutivo. Dessa forma, os países pobres seguirão rigorosamente a “receita” dos países desenvolvidos e, um dia, chegarão ao seu estágio de desenvolvimento. A educação, nesse contexto, é alçada à categoria do capital humano (Scaff, 2007).

A concepção do PEC-G baseada nas teorias do desenvolvimento e do capital humano⁶ marcam os objetivos e a filosofia do programa de possibilitar aos cidadãos dos países em desenvolvimento a realização de estudos universitários no País. A teoria do capital

⁵ A princípio, a Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID) se configurou como expediente temporário no âmbito da disputa bipolar, posteriormente evoluiu para a formação de um regime internacional pautado, em grande medida, pela profissionalização das agências prestadoras de cooperação e pela emergência de *constituencies* pró-desenvolvimento internacional dentro dos países desenvolvidos. Tal regime internacional se transformou ao longo das décadas, acompanhando a evolução do próprio conceito de desenvolvimento. Baseando-se nessas novas concepções, particularmente nas veiculadas no livro *Transforming traditional agriculture* (Schultz, como citado em Leite, 2012), foram elaboradas estratégias de crescimento agrícola para os países em desenvolvimento (“Revolução Verde”) (Leite, 2012).

⁶ A educação foi incorporada ao programa com o propósito de preparar pessoal técnico para a implantação das indústrias de base. A vinculação entre educação e economia ganhou destaque internacional pela emergência da teoria do capital humano e do enfoque de mão-de-obra (*man-power approach*). A educação deveria produzir competências técnicas para o emprego agregando valor aos recursos humanos no mercado (Fonseca, 2009).

humano, construída na década de 1950 por um grupo de norte-americanos, teve Theodore Schultz como seu maior expoente. A ideia é de que a educação “é predominantemente uma atividade de investimento realizado para o fim de aquisição de capacitações que oferece satisfações futuras ou que incrementa rendimentos futuros da pessoa como agente produtivo” (Schultz, 1973, p.79).

Schultz denomina a educação de capital humano por considerar que ela se torna parte da pessoa que a recebe, tornando-se sua propriedade, já que não pode ser comprada ou vendida independentemente da pessoa que a possui. Desse ponto de vista, a educação passa a ser um rentável investimento, tanto em caráter individual, quanto no plano do desenvolvimento das nações (Scaff, 2007).

Sander (2007) relaciona os distintos modelos a conjunturas histórico-sociais que determinaram sua origem e natureza. Os quatro modelos específicos de gestão da educação são concebidos à luz da natureza principal do critério do desempenho administrativo, respectivamente: eficiência, eficácia, efetividade e relevância (Sander, 2007).

A eficiência (latim *efficientia*) implica a capacidade de produtividade, a qual o indivíduo produz o máximo com o mínimo de desperdício de custos, esforços, ou seja, o sujeito na sua atuação profissional apresenta uma elevada relação com produto/insumo.

A eficiência foi o critério central das teorias da escola clássica de administração protagonizadas por Fayol, Taylor e Weber. A eficiência de Fayol operacionalizou-se nas funções universais de seu modelo processual de administração geral e industrial. As noções de Taylor sobre eficiência identificam-se com os conceitos mecanomórficos que orientam seus estudos de tempo e movimento na atividade industrial e que foram, posteriormente, reinterpretados e aperfeiçoados por Emerson (1913), na sua obra *Os doze princípios da eficiência*, um clássico da história do pensamento administrativo. Finalmente Weber concebeu a burocracia como modelo ideal de eficiência funcional (Sander, 2007, p. 77).

Segundo o pensamento de Benno Sander, a eficiência como critério de desempenho econômico próprio da administração, é voltado para uma orientação essencialmente econômica na administração da educação, e, portanto, não se coaduna com o conteúdo substantivo e a natureza ética da prática educacional.

A eficácia (latim *efficax*), ou seja, eficaz, que tem o poder de produzir o efeito desejado, é o critério institucional que revela a capacidade administrativa para alcançar metas estabelecidas ou resultados propostos.

O modelo de administração para a eficácia é uma derivação conceitual da escola comportamental de administração e uma indução analítica de experiência dos administradores escolares e universitários que adotam princípios e práticas do enfoque psicossociológico com origem no movimento das relações humanas. Seus protagonistas, como Follet, Mayo, Barnard, Simon e seus intérpretes, conceberam a organização como sistema orgânico e natural, no qual a medição administrativa visa à integração funcional de seus elementos constitutivos, à luz da eficácia (Sander, 2007, p. 78).

Aplicada à educação, a eficácia da administração preocupa-se, essencialmente, com a consecução dos objetivos intrinsecamente educacionais, estando, dessa forma, estreitamente vinculada aos aspectos pedagógicos das escolas, universidades e sistemas de ensino.

A efetividade (do verbo latino *efficere*, realizar, cumprir, concretizar) é o critério político que reflete a capacidade administrativa para satisfazer as demandas feitas pela comunidade. O termo inglês para efetividade, surgido na administração contemporânea, é *responsiveness* (do latim *respondere*, responder, corresponder) e reflete a capacidade de resposta às exigências da sociedade. Portanto, efetividade está associada à responsabilidade social – *accountability* – segundo a qual a administração responde pelos seus atos em função das políticas e prioridades estabelecidas pelos participantes da comunidade (Sander, 2007).

A materialização desse compromisso exige da administração educacional um envolvimento concreto na vida da comunidade através de uma filosofia solidária e uma metodologia participativa. Quanto maior o grau de participação solidária dos membros da comunidade, direta ou indiretamente comprometidos com a gestão da educação, maior será sua efetividade ou sua capacidade política para responder concretamente às necessidades e aspirações sociais (Sander, 2007, p. 81).

A efetividade voltada para a gestão escolar acentua as características substantivas dos atos e fatos administrativos, preocupando-se, primordialmente, com o atendimento das exigências políticas e educacionais da comunidade, acima das considerações internas da natureza instrumental e utilitária.

A relevância (verbo latino *relevare*, levantar, salientar, valorizar) é o critério cultural que mede o desempenho administrativo em termos de importância, significação, pertinência e valor. A relevância sugere a noção de pertinência, de ligação, de relação com alguém ou com algo.

A percepção e interpretação desses significados e consequências somente são possíveis mediante uma teoria organizacional e administrativa construída a partir da experiência real e apoiada numa postura participativa dos administradores educacionais. É importante destacar que a preocupação central para a relevância é o desenvolvimento humano sustentável e a promoção da qualidade de vida na educação e na sociedade, através da participação cidadã (Sander, 2007, p. 83).

A relevância defendida por Sander (2007) dá primazia às considerações culturais da administração da educação e ao ideal de qualidade de vida humana coletiva como orientador na atuação política na escola e na sociedade, visando precaver o administrador da educação contra os perigos do ativismo extrínseco desprovido de valor cultural e de considerações intrínsecas sobre o ser humano vivendo em sociedade.

São variadas as instituições sociais que contribuem para o alargamento da consciência e do pensar, do saber e do fazer coletivos. A escola e a universidade destacam-se entre elas dentro de uma sociedade globalizada centrada no conhecimento como valor estratégico para o crescimento social e fator para a qualidade de vida das pessoas (Hora, 2013).

Considerações Finais

O PEC-G, como toda política pública, tem desafios na gestão exercida entre MEC, MRE e implementação nas IES. A visão dialógica como proposta de construção contínua entre os sujeitos do programa de cooperação educacional internacional em especial os estudantes participantes e os diversos seguimentos na vida acadêmica pode apontar um caminho para as sugestões discutidas neste texto.

As visões de Sander (2007) de eficiência relacionada ao conceito econômico de produzir o máximo com o mínimo de custos, como já mencionado, não se coaduna com a natureza ética da prática educacional. Portanto, tal conceito relacionado ao PEC-G implica na necessidade de se estabelecer uma relação de diálogo constante entre os sujeitos do Programa.

A eficácia pedagógica relacionada ao PEC-G pode ser buscada por todos os envolvidos na política pública: estudantes, IES, MEC e MRE. Produzir os efeitos desejados na formação dos estrangeiros e nos objetivos propostos pelo programa de cooperação educacional internacional implica mudanças de atitudes constantes e possíveis avaliações do Programa.

A efetividade, que responde as demandas políticas e de justiça social, se relaciona à filosofia do Programa em colaborar no desenvolvimento educacional dos estudantes e dos países parceiros internacionais. A cooperação educacional internacional transcende as mudanças pessoais dos estudantes e, quiçá, deve repercutir nas mudanças sociais em seus países.

A relevância relaciona-se ao critério sociocultural e, portanto, à pertinência, quando trazida para o PEC-G está vinculada ao processo de internacionalização universitária. As relações construídas com os povos para o progresso da humanidade, presentes no texto constitucional como instrumento de cooperação educacional internacional refletem bem a filosofia do programa.

A construção de um espaço de educação superior internacional, ainda carece de possibilidades no estreitamento das relações numa perspectiva destinada à equidade e à emancipação dos estrangeiros e dos brasileiros no espaço acadêmico. As contribuições para os estudantes em sua formação educacional são evidentes e, em grande medida, devem ser aproveitadas além das dimensões culturais, econômicas, políticas e sociais.

Referências

- Alonso, M. (1988). O papel do diretor na administração escolar. In: Alonso, M. *As organizações modernas: sua complexidade vista através dos enfoques mais recentes* (pp. 43-91). Rio de Janeiro: Bertrand.
- Castro, A. M. D. (2007). Gerencialismo e educação: estratégias de controle e regulação da gestão escolar. In: Cabral, N. et al (orgs.). *Pontos e contrapontos da política educacional* (pp. 115-141). Brasília: Liber Livro.
- Chiavenato, I. (2006). Administração geral e pública. In: Chiavenato, I. *A abordagem estruturalista da administração* (pp. 36-52). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fonseca, M. (2009). Políticas públicas para a qualidade da educação brasileira: entre o utilitarismo econômico e a responsabilidade social. *Cad. Cedes*, vol. 29, Campinas, n. 78, p. 153-177, maio/ago.

- Hora, D. L. (2013). Gestão educacional democrática. In: Hora, D. L. *Democracia educação e gestão educacional na sociedade brasileira contemporânea* (pp. 21-53). Campinas: Alínea, Col. Educação em Debate.
- Leite, I. C. (2012). Cooperação Sul-Sul: Conceito, História e Marcos Interpretativos. Observatório Político Sul-Americano. *Observador On-line*, v. 7. Rio de Janeiro: IESP/UERJ, n. 03, mar.
- Ministério da Educação. (2000). *Manual do Programa de Estudantes-Convênio de Graduação*. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Superior.
- Oliveira, D. A. (2011). Das políticas de governo à política de Estado: reflexões sobre a atual agenda educacional brasileira. *Educ. Soc.*, v. 32, Campinas, n. 115, p. 323-337, abr./jun.
- Rua, M. G. & Romanini, R. (2013). Para aprender Políticas Públicas. Brasília: Instituto de Gestão, Economia e Políticas Públicas (IGEPP).
- Sander, B. (1995). Gestão da educação na América Latina. In: Sander, B. *O curso da História do pensamento administrativo* (pp. 1-38). Campinas: Autores Associados.
- Sander, B. (2007). *Administração da educação no Brasil – genealogia do conhecimento*. Brasília: Liber Livro.
- Scaff, E. A. S. (2007). Cooperação internacional para o planejamento da educação brasileira: aspectos teóricos e históricos. *RPEP Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, v. 88, Brasília, n. 219. p. 331-344, maio/ago.
- Schultz, T. W. (1973). *O capital humano: investimentos em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Weber, M. (1991). Três tipos de dominação. In: Weber, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Editora da UnB, v. 1.