

A internacionalização do Ensino Superior: impactos no corpo técnico administrativo

Izabel Dias Souza¹
Ana Lucia Guedes²

Resumo

A questão central que norteou este artigo foi investigar como o processo de internacionalização da Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) impacta nos programas de capacitação destinados aos servidores técnicos administrativos em educação (TAEs) que atuam, exclusivamente, em setores de relações internacionais (RI). A revisão da literatura sugere que a globalização e a mercantilização do ensino superior no Brasil têm implicações para as instituições e para os servidores em termos de novas políticas e práticas. Com base na descrição e análise dos dados, foram identificadas as atividades mais relevantes realizadas pelos TAEs, e, também, as necessidades de desenvolvimento profissional. Os resultados apontaram que o impacto da internacionalização para os TAEs, é negativo, devido à ausência de programas de capacitação para os TAEs que atuam em setores de RI.

Palavras-chave: Internacionalização do ensino superior; Capacitação; Qualificação; Novo perfil profissional.

Abstract

The key issue that grounded this research was the investigation of how the internationalization process of a Public Higher Education Institution impacts on the qualification and development programs of the technical-administrative staff on education (TAEs) that work, exclusively, in international relations (IR) sectors. The literature review suggested that globalization and marketization of the higher education in Brazil have some implications for the institution and public servants in terms of new policies and practices. Based on the data description and analysis, were identified the most relevant activities accomplished by the TAEs and, also, the need of professional development. The findings indicate that the impact of the internationalization to the TAEs is negative, due to the absence of capacitation programs specific to TAEs that work in the IR sectors.

Keywords: Internationalization of higher education; Capacitation; Qualification; New

¹ Mestre em Administração pela Universidade Unigranrio. E-mail: izabeldias.souza@gmail.com

² Docente do programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Unigranrio

professional profile.

Introdução

Nos últimos trinta anos, o pensamento dominante neoliberal vem transformando a educação superior em mercadoria, e o estreito vínculo do conhecimento com a economia gera uma pesada tendência de comercialização e privatizações da educação superior. (DIAS SOBRINHO, 2005). No Brasil, entre todas as instituições federais de ensino superior, doravante chamada de IFES, são as mais afetadas pelo processo de globalização (DIAS SOBRINHO, 2005).

Segundo Oliveira (2012), o resultado dessa transformação neoliberal vem estabelecendo novas regras para a educação superior, a começar pelo atual estágio de internacionalização que a CAPES impõe as IFES. No Brasil, a Coordenação de Avaliação de Pessoal de Ensino Superior (CAPES) passa a incluir padrões internacionais de avaliação das atividades de pós-graduação e para pesquisas desenvolvidas no âmbito das instituições públicas de ensino superior (LAUS, 2004).

Ao admitir padrões de avaliação internacional, a IFES passa a assumir uma nova postura, ou seja, a de adotar um novo perfil profissional (DIAS SOBRINHO, 2005). De um lado, a exigência de novos conhecimentos técnicos e habilidades para desenvolver atividades laborativas dentro do ambiente organizacional internacional; do outro, a dificuldade de obtenção de pessoal qualificado para atender às necessidades do sistema capitalista, que iguala o conhecimento a um produto altamente comercializável e rentável (MOROSONI, 2008).

De acordo com Santos (2010), para uma economia baseada no conhecimento, é necessário investir em capital humano criativo, habilidoso e com conhecimento tecnológico. De forma semelhante, pode-se afirmar que esse fato cria a necessidade de uma constante reflexão sobre o sistema de ensino superior brasileiro, para que haja um “alinhamento” entre as relações sociais, que se movimenta de acordo com os novos cenários e com as novas demandas do mercado de trabalho (STALLIVIERI, 2007).

Acadêmicos apontam para um processo de transformação da noção de trabalho que se traduz em uma metamorfose, em outras palavras, a transformação se dá no

conteúdo e no significado, sem alterar ou reduzir sua importância na vida dos indivíduos, (ANTUNES, 1995).

As transformações a que se faz referência são determinadas pela hegemonia do sistema capitalista, pela acumulação flexível operacionalizada por meio da intensificação tecnológica, da integração departamental e da ampliação das formas de controle da CAPES, pelo processo de internacionalização das IFES, seguida pelo processo de precarização do trabalho que, segundo Druck (2013), se instala econômica, social e politicamente, alterando assim, o sentido do trabalho para os trabalhadores.

Acadêmicos apontam que, a princípio, as instituições públicas organizavam o trabalho através de um modelo de departamento de pessoal que era fundamentado pela rigidez imposta pela legislação federal e suas normas e procedimentos, que consideravam os servidores públicos desprovidos de capacidade e iniciativa para sozinhos desenvolverem suas atividades profissionais (FONSECA, 1996).

Além disso, durante muito tempo, o serviço público foi orientado pelo princípio da isonomia que regulamentava as políticas de pessoal. Contudo, as mudanças ocorridas pela modernização das políticas de ensino superior no Brasil introduziram um novo modelo de gestão orientada para o desenvolvimento fundado na meritocracia e alinhado à missão da instituição, resguardados os princípios da administração (OLIVEIRA, 2011).

Nesse sentido, Fonseca (1996) afirma que, no esforço para obter uma administração eficaz, utilizam-se critérios avaliativos de indivíduos ou de grupos de administradores para administrados, que são cada vez mais comprometidos com as metas traçadas para alcançar os objetivos pretendidos (PDI, 2006). Para tanto, a administração pública, em 2005, iniciou um processo de valorização, apoiado na capacitação, na qualificação e na profissionalização dos servidores que compõem o quadro das IFES, focalizando o desenvolvimento com base no Decreto 5.707/06, o qual determinava a implantação de políticas de diretrizes e bases para o desenvolvimento de pessoal no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 5.707/2006).

Tal plano deve servir de incentivo para capacitar e qualificar os TAEs frente às exigências de profissionais qualificados para responder às demandas impostas por

atores nacionais e internacionais, no contexto de qualidade e eficiência no âmbito da gestão pública (OLIVEIRA, 2011).

Este artigo está dividido em cinco seções. Na seção 2, apresentamos a revisão bibliográfica que serviu de base para a fundamentação do tema. Na seção 3, apresentamos a metodologia adotada na realização do presente artigo. Na seção 4, apresentamos a descrição e análise do caso. Na seção 5, apresentamos as conclusões. E, por fim, as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento do presente estudo.

Referencial teórico

Diversos pesquisadores têm se dedicado a estudar os motivos que levam uma universidade a se internacionalizar. Com isso, vários modelos têm surgido com o objetivo de qualificar o ensino superior brasileiro.

A literatura a respeito do modelo aceito conclui que a educação superior passa a responder a demandas estabelecidas por atores nacionais e internacionais, que vêm firmando o modelo mercadológico para a internacionalização do ensino superior, e destacam, em suas principais teorias, que tais modelos são consequências da globalização e suas influências políticas, econômicas e tecnológicas (TOYOSHIMA, 2007).

Dentre os modelos identificados na literatura, o mais influente no ensino superior brasileiro é o modelo avaliativo que foi proposto pela CAPES, sendo uma adaptação do modelo mercadológico. Sendo este o que impacta negativamente no ensino superior, visto que a globalização considera como um dos principais valores o conhecimento (MOROSINI, 2008).

Estudos apontam que alguns construtos formam a base da internacionalização do ensino superior e citam entre eles os dois principais que consideram como os mais importantes, tais como: atender as necessidades mercadológicas que são percebidas através das imposições de privatizações do ensino. Acredita-se que utilizar um determinado sistema poderá melhorar a qualidade e, conseqüentemente, o surgimento do novo perfil profissional que exige novas habilidades para desenvolver atividades cada vez mais complexas (OLIVEIRA, 2012).

Outros pesquisadores atestam que, no cenário globalizado, o trabalho humano estabelece o diferencial da qualidade e acarreta a necessidade de uma formação dinâmica e atualizada. Emergem, assim, novos processos de trabalho, caracterizados pela flexibilização, novos padrões de busca da produtividade e novas formas de adequação à lógica de mercado, evidenciando, desta maneira, a necessidade de estabelecer novos padrões de gestão da força de trabalho (SGUISSARDI, 2002; MAGALHÃES et al., 2010).

Em se tratando de Brasil, a precarização do trabalho é um fenômeno recente, que se instala econômica, social e politicamente, institucionalizando a precarização e a flexibilização, renovando e reconfigurando as modalidades e dimensões, revelando-se mais acentuadamente nas formas organizacionais/gestão do trabalho, na legislação trabalhista e no papel do Estado (DRUCK, 2013).

Metodologia

O presente estudo teórico-empírico, de natureza qualitativa e de caráter exploratório, segue a estratégia de pesquisa de estudo de caso único, nos moldes de Flick (2009). Objetiva descrever como o processo de internacionalização de uma Instituição Federal de Ensino Superior impacta nas atividades e nas necessidades profissionais dos servidores técnicos administrativos relacionados à temática “capacitação”, com vistas a compreender seu significado diante dos temas mais frequentemente associados ao seu estudo na área de administração.

Em relação à escolha dos sujeitos da pesquisa, foram selecionados 9 respondentes, todos com o cargo de técnico-administrativo e com atividades de relações internacionais, em diferentes unidades acadêmicas a Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU) a Escola Politécnica (POLI) e o Setor de Convênios e Relações Internacionais do Gabinete do Reitor SCRI). Esses setores foram escolhidos por desenvolverem atividades de RI mais intensa. Também foram selecionados 8 Gestores dos quais 3 para responder questões ligadas aos TAEs e 5 Docentes para responder questões acadêmicas conforme quadros abaixo.

Quadro 1. Dados demográficos TAEs

SCRI FAU DARI	08/09 a 06/10/ 2014	Escolaridade do respondente	Tempo de serviço na UFRJ	Tempo de serviço no local de exercício
T 1	08/09/2014	Graduação	1 a 5 anos	1 mês
T 2	11/09/2014	Especialização	5 a 10 anos	1 mês
T 3	11/09/2014	Graduação	1 a 5 anos	2 meses
T 4	10/09/2014	Mestrado	5 a 10 anos	1 mês
T 5	08/09/2014	Graduação	1 a 5 anos	4 anos
T 6	08/09/2014	Doutorado	Acima de 25 anos	5 anos e 7 meses
T 7	10/09/2014	Especialização	10 a 15 anos	7 anos
T 8	26/09/2014	Mestrado	1 a 5 anos	2 anos e 2 meses
T 9	06/10/2014	Graduação	20 a 25 anos	3 anos

Fonte: quadro elaborado pela autoras a partir dos dados obtidos pelo questionário.

Para a coleta dos dados, foram utilizados questionários, contendo questões abertas e fechadas, (conforme quadro 1). Em paralelo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os servidores gestores, de carreira docente e de carreira técnicos administrativos (conforme quadro 2). As informações foram gravadas e transcritas, segundo Gil (2007).

Tabela 2 dados demográficos gestores

Local da Coleta	Entrevistado	Data da entrevista	Cargo do servidor entrevistado	Tempo de Gestão	Tempo de serviço na UFRJ
PR-1	G1	22/10/2014	Coord. RI	4 anos	4 anos
PR-2	G3	06/11/2014	Membro do Conselho de RI	2 anos	19 anos

	G4	06/11/2014	Sup. Acad. PG.	4 anos	17 anos
PR-4	G5	03/10/2014	SFP	18 meses	3 anos
	G6	29/10/2014	Pró-Reitor de Pessoal	3 anos	27 anos
SCRI	G7	20/10/2014	Coord. RI.	1 ano	6 anos

Fonte: quadro elaborado pela autora a partir de dados obtidos através das entrevistas.

O marco temporal deste estudo compreende o período de 2008 a 2014. Os dados coletados foram analisados através da técnica de análise comparativa e, posteriormente, foram triangulados. A triangulação foi realizada entre dados, fontes e fundamentação teórica, com base na literatura (FLICK, 2009).

Análise comparativa

Com base na análise dos documentos institucionais, dos dados coletados nas entrevistas e pelos questionários, e também na observação direta, buscamos identificar os indicadores que apontam os elementos construtivos de um processo de internacionalização, quais sejam, as razões e as motivações políticas, os programas e as estratégias institucionais para capacitar os servidores. Procurou-se também identificar como o processo de internacionalização das IFES impactam as atividades profissionais dos servidores técnico-administrativos em funções de relações internacionais.

Estudos apontam que a globalização e o neoliberalismo promoveram a estagnação das ações de melhoria do ensino superior, a qual levou a IFES a um período de crises institucionais (SANTOS, 2010).

Na opinião dos gestores, esse fato gerou enormes prejuízos para a comunidade acadêmica, isso porque a IFES se viu compelida a atender às necessidades mercadológicas, ampliando o número de matrículas e facilitando o acesso aos cursos de graduação (MOROSINI, 2008).

Acrescenta-se a este cenário a redução dos recursos do governo, as ações políticas de normatização do Estado e o modelo avaliativo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. São o Estado e o mercado

exercendo todo o seu poder sobre o ensino superior, impactando-o negativamente ao direcionar o caminho deste aos interesses dos financiadores da educação (DOURADO, 2002).

Além dessa problemática, existem as que estão relacionadas ao acúmulo de função entre os docentes. Em outras palavras, o professor/gestor, que para angariar parcerias com a iniciativa privada, exerce dupla função, as relacionadas atividades de ensino, com as de administrado. Essa é uma entre tantas outras razões que levam o docente a se transformar em gestor, segundo a literatura que aborda o tema, ao se referir as competências gerenciais do professor gestor (GUIMARÃES, 2012)

Apesar de todas as dificuldades, em termos de produção científica, o Brasil possui aproximadamente 2% de toda a pesquisa mundial. Isso se justifica, pela alta qualidade acadêmica, o que segundo estudos de (HARVEY, 1989), trata-se de uma condição das pós-modernidade. Nesta linha de pensamento, encontra-se o estudo de Laus (2012), no qual conclui que a CAPES exerce grande pressão no corpo acadêmico para aumentar a produção, onde se demandam novas habilidades profissionais.

Para os participantes, isso pode ser atribuído a CAPES. Segundo esse órgão, considera-se uma IFES internacionalizada, aquela que possui cursos de Pós-Graduação com notas entre 6 e 7. Entretanto, essa não é a visão da conselheira de RI da IFES, ao afirmar que a IFES possui aproximadamente 40% dos seus cursos com avaliação entre 6 e 7, e ocupa atualmente a 3ª posição no ranking de classificação da Asia Quacquarelli Simonds Pet Ltda (QS), empresa produtora de ranking mundial e na América Latina em 2014. Adicionalmente, a IFES deve integrar as ações de internacionalização da Pós-Graduação com os da Graduação de forma institucionalizada e, assim, conduzir eticamente o processo de institucionalização da internacionalização em casa (LAUS, 2012).

Entretanto, institucionalizar as ações de internacionalização demanda muito trabalho, sejam para os docentes, pesquisadores ou técnico administrativos, pois requer pessoal bem treinado para desenvolver ações que são consideradas específicas, conforme explica o coordenador de RI da IFES (G6).

Em se tratando de pressões, essas também são visíveis no corpo técnico administrativo que desenvolvem atividades de relações internacionais nas IFES. Todavia, tais pressões desencadeiam uma gama de fatores que repercutem não só

no desempenho profissional, mas também os afetam de forma qualitativa na vida pessoal, conforme relatos dos docentes durante as entrevistas e dos TAEs nos questionários, bem como os apresentados em estudos anteriores (CESAR, 2012).

Neste sentido, os servidores se declaram sobrecarregados e apresentam uma rotina estressante de trabalho. Isso porque não se trata de um serviço mecânico, muito pelo contrário, o trabalho exige muita criatividade e inovação, afirma T7. Essa inovação pode estar relacionada a uma maior eficiência e qualidade das universidades para preparar profissionais com maior capacidade de desempenho e conhecimento tecnológico (DIAS SOBRINHO, 2005).

Em se tratando do novo perfil profissional, encontram-se os apontamentos acerca da teoria do capital humano como vantagem competitiva (SGUISSARDI, 2002). Destaca-se, ainda, (PDli, 2014), que considera a necessidade de capacitar os servidores como parte integrante da internacionalização em casa (LAUS, 2012).

Outros estudos produzidos também vão mais adiante e tratam da importância de novas tecnologias como estratégias para alcançar mais eficiência nas organizações. Além disso, a questão ligada à saúde e ao trabalho humano instiga a repensar o conceito de eficiência no trabalho, através de uma concepção interdisciplinar. Neste contexto, destaca-se o estresse ocupacional, onde as fontes de pressões e os desgastes físicos e mentais são mais elevados (MENDES e MORAIS, 2001).

Sabe-se que a IFES tem desenvolvido alguns cursos de capacitação e de qualificação destinados aos TAEs, contudo eles se apresentam de forma desatualizada para as reais necessidades desses servidores, pois não abordam questões de relevância estratégica e social importantes para inovar as questões de relações internacionais. Havendo, portanto, necessidade de uma capacitação continuada e atualizada (PDli, 2014).

Porém, o sucesso da implantação de programas de capacitação depara com dificuldades de continuidade. Do ponto de vista dos servidores TAEs, a falta de recursos pode ser visto nas descontinuações das ações de capacitação e de qualificação dos servidores, de acordo com relatos dos respondentes participantes da pesquisa (T8 e T9). Configura-se dessa forma, entre outras coisas, a redução dos recursos apresentada por Dias Sobrinho (2010).

Contudo, para que o plano de programas de capacitação de pessoal possa cumprir o seu papel de instrumento de execução das políticas institucionais, e a fim

de garantir sua eficácia, são necessários recursos financeiros, que podem ser angariados através de reserva orçamentária destinada aos programas que o compõem, de forma a assegurar a continuidade e a ampliação dos programas de desenvolvimento profissional dos servidores (PCCTAE, 2006).

Além disso, outra meta estipulada pela IFES e até o momento não alcançada é apostar na formação de pessoal técnico administrativo bem treinado para a internacionalização. Para internacionalizar uma IFES, é preciso fomentar iniciativas de cooperação internacional de seu corpo docente, discente e técnico. Este último deve, inclusive, receber a formação adequada para lidar com as demandas que surgem diariamente, e isso requer investimento, e o Estado está muito aquém dessa visão conforme disposto no PDli, (2014).

Contudo, existe o plano de carreira dos servidores técnicos administrativos fundamentado no princípio da valorização do trabalho humano. O modelo de organização e gestão do PCCTAE busca institucionalizar processos de desenvolvimento, aperfeiçoamento e qualificação, visando a assegurar oportunidades de crescimento profissional e de afirmação social para os servidores técnicos administrativos. Desta forma, o aumento da produção científica e as pressões por padrões de IFES internacional exigido pela CAPES reproduzem-se em pressões ao corpo técnico administrativo, e demandam-se novas habilidades na vida profissional dos docentes e dos TAES da IFES (LAUS, 2012; CESAR, 2012).

Conclusões

Constatamos, com base na análise de documentos institucionais e dos resultados obtidos com os questionários aplicados aos servidores técnico-administrativos em educação, e com as entrevistas realizadas com os gestores de relações internacionais, que o processo de internacionalização da Universidade Federal do Rio de Janeiro passa por uma fase de estruturação institucional e organizacional, de forma a implantar um sistema unificado para internacionalização e a necessidade de ações integradas, a fim de promover o incentivo dos TAES a buscarem a capacitação e a qualificação dentro da UFRJ.

Entre tais ações, é possível apontar a necessidade de: melhorias nas políticas de desenvolvimento profissional, nas estruturas organizacionais e a criação de um programa próprio para promover o desenvolvimento profissional adequado para esse grupo de servidores. Para Stallivieri (2004), as mudanças ocorridas pela internacionalização geraram a necessidade de profissionais com maior capacidade e desempenho profissional e conhecimento tecnológico.

Uma questão relevante evidenciada durante a pesquisa - a falta de uma política de desenvolvimento profissional dos TAEs integrada às necessidades específicas que envolvem atividades de relações internacionais - foi apontada pelos participantes como um aspecto negativo que gera frustração para os servidores e atrasa o processo de internacionalização da IFES.

No que se refere aos servidores técnicos administrativos com atividades de relações internacionais, a pesquisa concluiu que não há nenhum tipo de treinamento por parte da IFES para esses servidores. O que existem são cursos de treinamentos gerais, mas nenhum deles foi especificamente pensado para desenvolver os servidores desses setores. Os cursos que mais se aproximam das necessidades desses servidores são os de idiomas. Contudo, são cursos demorados e muito pouco voltados para o trabalho. Este fato se constitui em uma grande lacuna que existe nos programas de desenvolvimento profissional da IFES (CESAR, 2012).

Com base nos resultados obtidos, podemos enfatizar que a IFES está em processo de institucionalização das ações de internacionalização e este processo impacta diretamente as atividades de servidores técnicos administrativos em educação que desenvolvem atividades profissionais em setores de Relações Internacionais da IFES. Em linhas gerais, o impacto se materializa negativamente, através da ausência de ações de desenvolvimento profissional mais adequando. Destacamos a questão que se refere a como a Pró-Reitoria de Pessoal responde a essa nova realidade, no sentido de pensar as ações de desenvolvimento profissional e de capacitação, buscando um alinhamento entre PDI, PDli e PCCTAE. Ou seja, os resultados indicam que a internacionalização da IFES ainda não é vista como uma prioridade e muito menos as necessidades que envolvem as atividades de relações internacionais. Contudo, deixamos essas questões em aberto para futuras pesquisas, visto que o tema aqui tratado é complexo, extenso e bastante interessante.

Referências Bibliográficas

ANTUNES, R. (org) *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil II*. São Paulo: Boitempo, 2013.

Lei 11.091. *Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.html>. Acesso em: 02 mar. 2014.

Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. *Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.2006a*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.html> Acesso em: 10 de abril de 2014.

Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. *Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação*, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.2006c. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm> Acesso em: 12 de abril de 2014.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira et al. *Competências Gerenciais Necessárias aos Professores-Gerentes que Atuam em Pró-reitorias: o caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior de Minas Gerais*. ENANPAD. Rio de Janeiro/RJ. 06 a 10 de setembro de 2008.

CAVALCANTE, K. O, SILVA, A. Barbosa da. *As Implicações da Capacitação nas Crenças de Auto eficácia de Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior*. ENAPG. Salvador/BA. 18 a 20 de novembro de 2012.

CAVALCANTE, K. O.; OLIVEIRA, M. M. *Capacitação, para que te quero?* Um estudo sobre a carreira dos servidores técnico-administrativos e sua contribuição para o desenvolvimento de competências gerenciais. In: EnANPAD, XXXV, 2011, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD. 2011.

CESAR, Cecília Estela Ferreira da Silva. *Estratégias para redução da evasão em curso de capacitação de técnico em Instituição Federal de Ensino Superior*. Universidade de Brasília- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade- FACE/PPGA. Brasília/DF. 2012.

DIAS Sobrinho, J. Educação Superior, globalização e democratização. *Revista Brasileira de Educação*. Rio de Janeiro: ANPED. v.28, 2005, p. 164-173.

DOURADO, Luiz Fernandes. Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90. *Educação & Sociedade*, v. 23, nº. 80, p. 235-253. 2002.

DRUCK, G. A Precarização Social do Trabalho no Brasil: alguns indicadores. In: ANTUNES, R. (org.) *Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil II*. São Paulo: Boi Tempo, 2013.

FLICK, Uwe. *Desenho da Pesquisa qualitativa*. Porto Alegre. Bookman; Artmed. 2009.[Cap.1 a 5, p. 15-85].

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e Técnicas de pesquisa Social*. 5.ed. São Paulo: Atlas. 2007.

GUIMARÃES, Jairo de Carvalho. *Gestão em Instituição Federal de Ensino Superior: as razões que determinam o doutor gestor- uma abordagem sob a perspectiva das competências individuais*. XXIII ENANGRAD. Bento Gonçalves/RS de 29 de outubro a 1 de novembro de 2012.

LAUS, Sonia Pereira. *A Internacionalização da Educação Superior: Um Estudo de Caso da Universidade Federal de Santa Catarina*. Tese (doutorado) - Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. 2012.

MAGALHÃES, Elenice Maria et al. A Política de Treinamento dos Servidores Técnicos-Administrativos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) na Percepção dos Treinados e dos Dirigentes da Instituição. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro. 44 (1): 55-86, jan/fev. 2010.

MENDES, A.L. de A.; MORAES, L.F.R de. *Situação de Trabalho e Estresse Ocupacional: um estudo de caso com motoristas de transporte urbano por ônibus*. Encontro da ANPAD, 2001.

MOROSINI, Marília. Internacionalização da Educação Superior no Brasil Pós LDB: O impacto das sociedades tecnologicamente avançadas. P. 285 In: BITTAR, Marluce. OLIVEIRA, João Ferreira de; MOROSINI, Marília (organizadores). *Educação superior no Brasil - 10 Anos Pós-LDB*. Brasília: INEP. 2008, v.1.

OLIVEIRA, Marcio Medeiros. *Difusão de um sistema de gestão de pessoas por competências em Instituições Federais de Ensino Superior na Região Nordeste do Brasil*. João Pessoa. 2011 (Dissertação de Mestrado).

OLIVEIRA, J. M de, ALBUQUERQUE, P. P de, KRONBAUER, E. *Gestão do Conhecimento em Instituições Federais de Ensino Superior: Notas Sobre um Estudo de Caso*. ENAPG. Salvador/BA. 18 a 20 de novembro de 2012.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL PROPOSTA DO PLANO QUINQUENAL DE DESENVOLVIMENTO 2005-2010/PDI UFRJ. Disponível em: http://www.ufrj.br/pr/conteudo_pr.php?sigla=PDI Acesso em 09 de abril de 2014.

SGUISSARDI, Valdemar. Universidade pública estatal: entre o público e o privado/mercantil. *Educação & Sociedade*, v. 26, n. 90, p. 191-222. 2005.

STALLIVIERI, Luciane. O Sistema de Ensino Superior do Brasil características, tendências e perspectivas. *Educación superior en América Latina y el Caribe: Sus estudiantes hoy*, p. 79-100. 2007.

TOYOSHIMA, M. *International Strategies of universities in England*. London Review of Education, v.5, n.3, p. 265-280. 2007.