

UM OLHAR TRANSFORMADOR SOBRE A GESTÃO DEMOCRÁTICA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UM SALDO POSITIVO?

Clélia de Freitas Capanema – UCB

cleliac@uol.com.br

Gabriela Sousa Rêgo Pimentel – UCB e UNEB

meg.pimentel@uol.com.br

Resumo: No intuito de verificar o impacto de uma pesquisa qualitativa realizada em uma universidade pública da Bahia sobre as relações entre o clima organizacional e a gestão democrática, enfocam-se neste trabalho as possíveis mudanças ocorridas na instituição pesquisada após dois anos de conclusão da pesquisa. O estudo surgiu da necessidade de verificar, *in loco*, as mudanças de comportamentos que ocorreram entre os docentes após evidenciar uma prática de gestão fragilizada. Há uma vinculação entre a pesquisa e as práticas de gestão instauradas no Departamento? Por fim, para responder a estas questões, utilizou-se uma nova coleta de dados com os docentes, objetivando uma análise, parcial, do ambiente organizacional e uma reflexão dos impactos da pesquisa educacional e sua aplicabilidade nas práticas de gestão.

Palavras-chave: Gestão democrática; Clima organizacional; Aplicabilidade da pesquisa.

INTRODUÇÃO

Neste texto as autoras buscam analisar a relação da pesquisa qualitativa realizada em uma universidade pública da Bahia e a prática de gestão instaurada na referida universidade após a conclusão da pesquisa, refletindo sobre as razões que poderiam explicar o impacto ocorrido no ambiente institucional. Teve como objetivo refletir sobre as relações entre o clima organizacional e a gestão democrática em uma universidade pública da Bahia, levando em conta valores e atitudes que afetam o comportamento e a interação das pessoas e o relacionamento com a instituição.

No primeiro momento foi utilizado o estudo de caso e escolhido como lócus da pesquisa uma Universidade Pública do Estado. Trata-se de local privilegiado de discussão e construção de novos saberes e, também, que faz parte da vida profissional de grande parte de educadores da cidade. A escolha da amostra foi randômica e teve como participantes 40 professores e 400 estudantes dos seis cursos de Graduação. Considera-se que o estudo sobre clima organizacional e gestão democrática seja um assunto atual e pertinente, pois se relaciona ao momento de transformação e inovação pedagógica que vive a educação como um todo e, mais especificamente, a educação superior. É de fundamental importância destacar que

este estudo proporcionou à comunidade acadêmica uma visualização do seu ambiente organizacional e do processo de gestão instaurado, que ficou evidente uma prática de gestão educacional baseada em ações fragilizadas e amadoras.

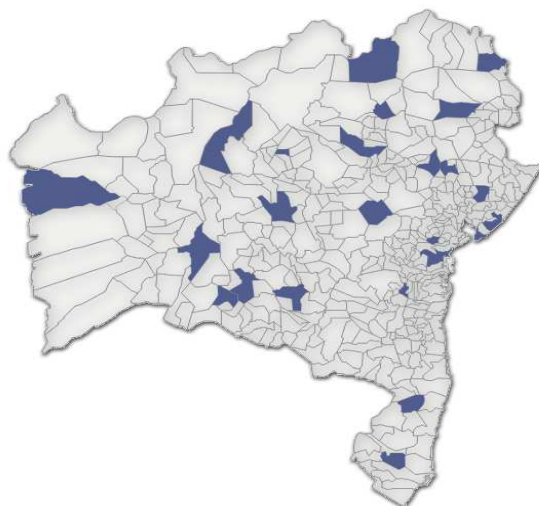
No segundo momento, após dois anos de conclusão da primeira pesquisa, foi feita, na mesma universidade, uma nova coleta de dados entre os professores para analisar as mudanças ocorridas na instituição, quando se inicia uma nova equipe gestora, e também se a pesquisa provocou impactos entre os docentes quanto à concepção de gestão democrática e satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho.

Espera-se que o estudo sirva para refletir a realidade da instituição nas suas diversas dimensões, possibilitando ações consistentes e coerentes para uma maior efetividade da prática de gestão democrática na Universidade. Ademais, todas as conclusões apresentadas, bem como os possíveis problemas e/ou obstáculos a elas relacionados proporcionam uma visibilidade do impacto da pesquisa sobre as práticas de gestão na Universidade pesquisada.

Caracterização da universidade pública pesquisada - Universidade do Estado da Bahia –

A Universidade do Estado da Bahia – UNEB foi criada em 01 de junho de 1983, é uma autarquia de regime especial, vinculada a Secretaria Estadual de Educação e de regime *multicampi*. Possui 29 Departamentos e desenvolve pesquisas em todo o Estado.

Mapa 01: Campi da UNEB na Bahia



Fonte: UNEB.

A estrutura organizacional da UNEB compreende: Conselho Universitário – CONSU, órgão máximo de deliberação, composto pelo Reitor, Vice-reitor, Pró-reitores, Diretores de

Departamentos, representantes do corpo discente, total de 12%, representantes do corpo técnico-administrativo, 12% e três representantes da comunidade regional dos *campi*.

Ao Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão – CONSEPE, órgão consultivo e deliberativo, compete definir a organização e funcionamento da área acadêmica nos aspectos técnicos, didáticos e científicos, com a seguinte composição: Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores de Departamento, Coordenadores dos Colegiados de curso de graduação, seqüencial, Mestrado e Doutorado, representantes do corpo discente, correspondendo a doze por cento.

O Conselho de Administração – CONSAD, órgão colegiado de administração e fiscalização econômico-financeira da Universidade, incumbido de assegurar o regular funcionamento da entidade, tem a seguinte composição: Secretário da Educação, Reitor; Vice-Reitor, um representante da Secretaria da Ciência, Tecnologia e Inovação, um representante da Secretaria da Administração, um representante da Procuradoria Geral do Estado, um representante da Associação de Servidores, um representante do corpo discente, oito representantes dos docentes da Universidade, oito docentes de livre escolha do Governador do Estado e um representante da comunidade regional.

A Reitoria, órgão executivo da administração superior da Universidade, responsável pelo planejamento, coordenação, supervisão, avaliação e controle da Universidade, é exercida pelo Reitor, tendo o Vice-Reitor como seu substituto. A Reitoria da Universidade é composta dos seguintes órgãos: Gabinete do Reitor; Vice-Reitoria, Procuradoria Jurídica – PROJUR, Assessoria Técnica – ASTEC, Unidade de Desenvolvimento Organizacional – UDO, Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PROGRAD, Pró-Reitoria de Pesquisa e Ensino de Pós-Graduação – PPG, Pró-Reitoria de Extensão – PROEX e Pró-Reitoria de Administração – PROAD.

Os *campi* são constituídos por Departamentos e Colegiados de curso. A administração do Departamento é descentralizada, através de delegação de competência conferida pelo Reitor e exercida na forma da lei, do Estatuto e do Regimento da UNEB.

É importante salientar que a Universidade do Estado da Bahia, através da configuração estrutural e organizacional, com o “Sistema Multicampi” tem se tornado uma experiência inovadora no Estado da Bahia, buscando patrocinar e efetivar o atendimento à Educação Superior no Estado, diagnosticando as necessidades reveladas pela demanda social e comprovando as condições onde estão situados os seus *campi*. É organizada por meio de

colegiados que possibilitam uma unidade nos seus *campi* e contribuem para uma prática de gestão democrática.

A pesquisa foi realizada em um dos Departamentos da Universidade do Estado da Bahia, extremo-oeste do Estado, que fica a aproximadamente 900 km de Salvador. O Departamento oferece à comunidade seis cursos de graduação. São eles: Pedagogia, Letras, Ciências Contábeis, Agronomia, Matemática e Biologia. Existe um colegiado para cada curso, com um coordenador, escolhido entre seus pares, e um gestor, eleito democraticamente, para a administração geral. Oferecem-se também vários cursos de pós-graduação *lato sensu*.

Os cursos de graduação são oferecidos nos três turnos de funcionamento da instituição: matutino, vespertino e noturno. O total de 1.471 alunos ingressos até o segundo semestre 2007, está distribuído da seguinte forma: 516 alunos no curso de Pedagogia; 224 no curso de Letras; 249 estudantes em Agronomia; 348 no curso de Ciências Contábeis; 63 no de Matemática; e 71 estudantes em Biologia.

O contexto da pesquisa

A compreensão dos aspectos epistemológicos da gestão democrática para a administração da educação, o entendimento da racionalidade e da funcionalidade das organizações e a interpretação da universidade como instituição social, fez com que se apresentasse uma proposta de convergência entre estes eixos de análise, configurando um estudo de caso. Alia-se a estes motivos, o cotidiano da universidade pública como um local privilegiado para a concretização da pesquisa.

As informações obtidas na pesquisa foram contextualizadas através das interações realizadas, buscando construir uma identidade grupal para posterior análise como caso. O processo de investigação trabalhou o conteúdo das interações dos grupos de estudantes, professores e gestor a partir das informações obtidas no questionário, na entrevista semi-estruturada e na análise documental.

No primeiro momento, a escolha da amostra de professores e alunos foi randômica simples, ou seja, os indivíduos foram escolhidos aleatoriamente, assegurada a representatividade estatística de uma população maior e de suas características, para responder às questões do questionário. Do universo docente de 70 professores do

Departamento, 70% responderam ao questionário. O percentual dos alunos foi de 30%, do total de 1471 discentes, no ano de 2007.

No segundo momento da pesquisa a escolha da amostra de professores também foi randômica. O instrumento de coleta de dados foi o questionário, que buscou por meio dele a impessoalidade e abrangência de área mais ampla na obtenção das informações. Outro ponto importante foi o anonimato para os sujeitos se sentirem mais livres para expressar opiniões, conhecimentos e/ou atitudes sobre o assunto. Outra característica do questionário é que exerce menos pressão sobre o respondente para a resposta imediata e também evita possíveis vieses do entrevistador. Com questões abertas, o questionário foi composto de 10 perguntas sobre gestão democrática e clima organizacional.

Ao analisar o perfil dos estudantes quanto ao sexo e o curso de graduação, percebe-se que há um predomínio do sexo masculino nos cursos de Agronomia, Ciências Contábeis e Matemática. Já nos cursos de Letras, Pedagogia e Biologia existem uma representatividade maior do sexo feminino. Isso demonstra a feminilização dos cursos de Ciências Humanas. Por outro lado, nos cursos de Ciências Exatas há um número maior de homens. Quanto aos turnos de funcionamento há um equilíbrio entre matutino e vespertino e uma minoria estuda no noturno. Dos 389 estudantes que responderam ao questionário, apenas 16,5% estudam à noite.

Percebe-se o predomínio de docentes do sexo feminino e com curso de graduação em Pedagogia. Vale ressaltar que 39 professores responderam ao questionário, de um total de 70, que equivalem a 59% do quadro efetivo do Campus. Quanto aos docentes pesquisados (39 professores responderam ao questionário), constata-se que 28,2% são graduados pelo curso de Pedagogia, seguido pelos cursos de Letras e Agronomia. No que diz respeito ao sexo, 56,4% são professoras.

Considerando a escolaridade dos professores, verifica-se que a maioria possui o curso de Especialização. Em nível de pós-graduação stricto sensu são 26 Mestres e 06 Doutores. Outro dado relevante é que a maioria dos Especialistas é da área de Pedagogia e os Doutores são do curso de Agronomia. Convém destacar que nenhum dos entrevistados possui curso de Pós-Doutorado.

Com base nos objetivos traçados para a pesquisa e a definição dos sujeitos, o perfil apresentado contribuiu para vislumbrar o ambiente pesquisado e enriquecer a análise conceitual e pragmática da gestão democrática e do clima organizacional em um

Departamento da Universidade do Estado da Bahia, bem como propiciar um melhor entendimento ao leitor com um delineamento real da abordagem.

Análise das respostas

A Bahia tem uma população estimada em 14.080.654 (IBGE, 2007) distribuída em 417 municípios e contribui com 36% do PIB do Nordeste. Do ponto de vista sócio-político-cultural, o povo baiano tem tradição de dependência, formação mestiça, e muitas vezes, submisso ao poder político despótico e patriarcal de alguns representantes da população.

Neste cenário de política local é fácil perceber alguns limites e entraves institucionais quando se quer analisar e compreender os mecanismos de participação e descentralização nos sistemas de ensino instituídos no Estado. Falta a força da coletividade, que, segundo Tocqueville (1997), é maior do que qualquer governo. As pessoas devem fazer parte do processo social e, portanto, ter voz ativa no exercício da democracia.

Discutindo concepções de democracia e o seu papel na sociedade, Bobbio (1986) parte da premissa de que uma coisa é a democracia do Estado e outra é a democracia da sociedade. “Não pode existir um Estado democrático numa sociedade em que a maior parte das suas instituições não são governadas democraticamente”. (p.55).

Hannah Arendt critica o governo representativo associando-o a uma oligarquia. De acordo com a autora (1988, p.215), “a minoria governa pelo menos supostamente em nome da maioria”. Os cidadãos não agem e, sim, influenciam as decisões.

A ampliação do espaço democrático para a participação de todos na tomada de decisão deve ser uma ação progressiva e consciente dos envolvidos e requer uma gestão comprometida com os problemas sociais e com o exercício da política local. Assim, quanto maior for o grau de informação e conhecimento que as pessoas tiverem das ações governamentais, melhor será o resultado das práticas colegiadas da gestão pública. Segundo Capanema e Pimentel (2007), os administradores públicos devem pôr em prática sua função social rompendo com o modelo corporativo e competitivo das instituições públicas, instituindo um processo democrático e participativo de gestão.

O educador Anísio Teixeira, nos anos quarenta, lutava contra a centralização das ações educativas e defendia a descentralização do sistema de ensino brasileiro. Para ele, “a descentralização, assim, contingência da nossa extensão territorial e de nosso regime

federativo e democrático, é hoje uma solução, além de racional e inteligente, absolutamente segura” (TEIXEIRA, 2007, p. 68).

Esclarece Formosinho (2005) que a principal vantagem da descentralização é aumentar a adequação da administração pública para a resolução dos problemas locais. *A priori*, as decisões são tomadas por quem conhece os problemas. Desta forma, aumenta a motivação do ato de decidir e o tempo e o esforço despendidos para a resolução dos conflitos.

O processo de descentralização implica mudanças nas ações e nas relações estabelecidas na organização. Há uma ruptura no conceito e na prática do poder, comando e controle. Abre espaço para reorganização e redefinição de hierarquia necessária à prática da gestão no cotidiano escolar.

Assim, do ponto de vista organizacional, a descentralização promove a distribuição coletiva do poder, das decisões, da participação, do comprometimento das responsabilidades, dinamizando todo o processo de tomada de decisão e sua dimensão política e social.

A Lei nº 4.024 /61, primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que define e regulariza o sistema de educação brasileiro, teve como avanço a descentralização da educação, ampliando a autonomia dos municípios, com vistas à unidade do ensino.

A Lei nº 5.692/71, que impulsiona a descentralização administrativa, prevê, no seu art. 58, parágrafo único, “progressiva passagem para a responsabilidade municipal de encargos e serviços de educação, especialmente de 1º grau que, pela sua natureza, passam a ser realizados pelas administrações locais”.

A Constituição Federal de 1988 e a LDB 9.394/96 vêm legitimar o conceito de gestão democrática. De acordo com Capanema (2004), os princípios e valores subjacentes à manutenção, à proteção e ao desenvolvimento da democracia no Brasil estão expressos com muita clareza. A Constituição prescreveu no seu inciso VI do art. 206, como um dos princípios em cuja base deve ser estruturado o ensino, “a gestão democrática do ensino público, na forma da lei”. Já a LDB estabelece a gestão democrática da escola, art. 13, inciso I) e a participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares (art. 14, inciso II), acenando para uma progressiva conquista de autonomia pedagógica e administrativa das unidades escolares (art. 15).

Considerada a segunda LDB, a Lei nº 9.394/96, em vigência, elucida no seu art. 8º, § 2º, que “os sistemas de ensino terão liberdade de organização nos termos desta Lei”. Desta

forma, os princípios da gestão democrática estão evidentes nas reformas educacionais no Brasil.

Ao ser indagado sobre a concepção de gestão democrática, a Professora A respondeu:

É gerenciar/liderar um processo de administração que compreende planejamento, execução, controle, acompanhamento e avaliação, visando o desenvolvimento da organização, e o cumprimento da Missão que se propõe enquanto organização.

As organizações, de maneira geral, implantam práticas de participação de seus membros nas decisões para solucionarem os problemas que vão surgindo. Ao fazer uma leitura das respostas dos participantes, percebe-se que concordam que o gestor recebe e reconhece as opiniões e contribuições dos sujeitos da organização. Assim, ao estabelecer e fortalecer uma inter-relação entre as sugestões e a execução de novas práticas de planejamento e gestão, o gestor permite uma visão estratégica do trabalho desenvolvido e possibilita uma condução prospectiva de todo o processo.

A professora B respondeu que gestão democrática é:

Trabalho produtivo realizado com consciência política e coletivamente planejado, desenvolvido e avaliado que, além de outras questões, constrói durante sua efetivação uma cultura institucional de reconhecimento, realização e auto-satisfação das pessoas envolvidas.

Sabe-se que um dos principais objetivos da formação do gestor educacional é qualificá-lo para exercer a função de coordenador de ações e recursos da instituição, visando ao permanente desenvolvimento humano. Tomando como base as informações acima expostas, ao analisar as respostas dos docentes na primeira pesquisa, 63% consideraram o processo de gestão instaurado no Departamento numa dimensão administrativa da educação, com um gerenciamento setorial das ações. No segundo levantamento, constata-se que os princípios básicos da gestão, como participação, autonomia, flexibilidade e responsabilidade estão presentes nas ações do gestor.

Para evidenciar esta questão, a Professora A respondeu o seguinte: “é importante ressaltar que houve alguns avanços no sentido de se buscar o ideário de gestão democrática”. Já outra Professora declarou: “penso que há iniciativas, tentativas para se construir este processo que ainda não é efetivamente vivenciado”.

As organizações, de maneira geral, implantam práticas de participação de seus membros nas decisões para solucionarem os problemas que vão surgindo. O ato de ouvir e acatar as opiniões e contribuições favorece a articulação do processo da gestão democrática

no ambiente institucional. O sucesso e a efetividade do trabalho pedagógico na universidade dependem, muitas vezes, de uma gestão profissional competente.

Ao serem questionados sobre a participação na definição das metas e dos objetivos relacionados às atividades do Campus, é possível analisar, na primeira abordagem, que os professores discordaram do processo de participação do Campus, no que diz respeito à elaboração de metas e objetivos. Torna-se evidente a necessidade de priorizar a gestão a partir da elaboração do plano de trabalho pedagógico, discutindo o planejamento como uma atividade relevante no processo de gestão de qualquer organização, percebido como instrumento de superação das dificuldades e de motivação para alcançar os objetivos da coletividade.

Na segunda coleta de dados, uma Professora respondeu que “na condição de membro do Conselho Departamental, sim, participo do processo decisório de questões que são apresentadas a esta instância, mas não tenho acesso ao processo de planejamento do Campus IX, por não estar explícito”. Outra Professora aponta que “as decisões são tomadas pelo Conselho Departamental (CD) constituído por representações. As professoras representantes dos professores fazem reuniões para informar o que tem sido discutido nas reuniões do CD”.

A gestão democrática se fundamenta no princípio da participação como expressão de mudança, de convivência social, a partir de uma construção coletiva. Segundo Lima (2003, p. 69), “participação é hoje uma palavra-chave onipresente nos discursos político, normativo e pedagógico”. Continua o autor que é necessário transitar de uma “participação espontânea” para uma “participação organizada”. Vale ressaltar que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996) determina que os profissionais da educação sigam princípios da gestão democrática, dentre eles: “participação da comunidade escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes” (art. 14, inciso II).

Segundo Teixeira (2000, p. 15), “o conceito de clima organizacional diz respeito ao sentimento de bem ou mal-estar experimentado pelos que atuam numa organização”. Desta forma, foi solicitada aos professores uma avaliação sobre o clima ou ambiente do Campus. Na primeira pesquisa, os docentes discordaram do clima instaurado na universidade. Sabe-se que o clima reflete a história das pessoas que a organização atrai, compreendendo como resultado a totalidade dos sujeitos. No segundo levantamento, houve uma mudança positiva, na percepção dos professores, sobre o grau de satisfação no ambiente de trabalho.

Nas atividades de uma Instituição de Educação Superior o clima tem um papel importante no desempenho e no grau de satisfação nas ações desenvolvidas por seus membros. As organizações consideradas efetivas se caracterizam por um clima de trabalho onde o grau de participação é elevado. Assim, na segunda pesquisa, ao perguntar sobre o clima organizacional, uma Professora respondeu:

Um clima institucional é composto por situações divergentes e contraditórias, principalmente no âmbito de uma Universidade pública. Por isso, elejo as seguintes palavras: profissionalismo, comprometimento, pouca pesquisa e extensão, alienação, produtividade, subserviência ao estado.

Os componentes como estrutura, estilo de gestão, processo comunicacional, comportamentos individuais e do grupo determinam o clima organizacional do Departamento, atuando como catalisador das práticas de gestão existentes. Desta forma, o clima organizacional retrata a trajetória histórica das pessoas circundantes atraídas pela organização, seus processos de trabalho e o grau de autoridade do gestor dentro da instituição.

CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi verificar o impacto de uma pesquisa qualitativa realizada em uma universidade pública da Bahia sobre as relações entre o clima organizacional e a gestão democrática e as possíveis mudanças ocorridas na instituição pesquisada após dois anos de conclusão da pesquisa. A escolha da Universidade do Estado da Bahia - UNEB deu-se em função de diversos fatores, mas, principalmente, por ser uma universidade pública presente na região há 25 anos, elaborando e consolidando saberes e, sobretudo, atuando diretamente com cursos de extensão e pesquisas sociais.

As concepções de gestão democrática presentes na percepção dos professores estão condizentes com a literatura estudada, porém, na primeira coleta de dados, foi detectada na atuação do gestor uma prática desvinculada do restante dos segmentos acadêmicos. A tomada de decisão está distante do âmbito da ação. Na segunda pesquisa, o desenvolvimento das ações do gestor, pode ser verificado na fala de uma Professora: “A comunicabilidade, o acesso e a transparência no emprego dos recursos foram discutidos coletivamente para elegermos as prioridades do Campus”.

Outra Professora descreve as ações do gestor da seguinte forma: “promove um processo administrativo efetivo e eficaz e desenvolve ações dentro de um planejamento participativo, em que todos sejam contemplados de modo equitativo”.

Quanto ao clima organizacional a pesquisa realizada na UNEB, no primeiro momento, evidenciou um clima onde os segmentos estudados demonstraram insatisfação nas relações estabelecidas. Não há um planejamento institucional. No segundo momento evidencia “que há uma tentativa de se efetivar uma aproximação entre os níveis de administração e, principalmente, de minimizar os conflitos”, conforme depoimento de uma professora.

Assim, a realidade atual revela a presença de conflitos explícitos e certo clima de competitividade entre os níveis da administração. Percebe-se a tentativa de evitar o conflito. Há “no ar” um sentimento de prevalência das atividades de suporte sobre as atividades acadêmicas. É preciso considerar que as ações de corporativismo são construções históricas de gestões anteriores que foram efetivadas em ambientes de desfaçatez e na política de favorecimento de parentes e amigos. Mas, o sentido do existir do Campus é o processo acadêmico e a viabilização das atividades acadêmicas deve ser o objeto principal das atividades de suporte. É preciso avançar no sentido de um planejamento integrado.

REFERÊNCIAS

ARENDDT, Hannah. **Da revolução**. São Paulo: Editora Ática, 1988.

BOBBIO, Norberto. **O futuro da democracia**: uma defesa das regras do jogo. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986. (Col. Pensamento Crítico, 63).

BRASIL. Ministério da Educação. Ensino de 1 e 2 graus: atualização e expansão. Brasília, 1970.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm. Acesso em: 22 jun. 2009.

BRASIL. Ministério da Educação. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Disponível em: http://pt.wikisource.org/wiki/Lei_Federal_do_Brasil_5692_de_1971. Acesso em: 22 jun. 2009.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 17. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em : <http://www.ibge.gov.br/home/>. Acesso em: 19 jul. 2009.

CAPANEMA, Clélia de Freitas. Gênese das mudanças nas políticas públicas e na gestão da educação básica. In: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA João Ferreira de (Orgs.). **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

CAPANEMA, Clélia de Freitas; PIMENTEL, Gabriela Sousa Rego. A interface entre gestão democrática e clima organizacional. In: XXIII Simpósio Brasileiro, V Congresso Luso-Brasileiro e I Colóquio Ibero-Americano de Política e Administração da Educação, 2007, Porto Alegre, RS, Brasil. **Cadernos ANPAE no. 4 – 2007 – ISSN 1677-3802**

FORMOSINHO, João. **Administração da educação: lógicas burocráticas e lógicas de mediação**. Porto: ASA Editores, S.A., 2005.

TEIXEIRA, Anísio S. **A educação não é privilégio**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2007.

TEIXEIRA, Lúcia Helena Gonçalves. **Cultura organizacional da escola**: uma perspectiva de análise e conhecimento da unidade escolar. Revista brasileira de política e administração da educação: Porto Alegre, v.16, n.1, jan.jun., 2000, p.8-21.

TOCQUEVILLE, Alexis de. **A democracia na America**. Belo Horizonte/São Paulo, Itatiaia/Edusp, 1997.

UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA. **Estatuto e Regimento da Universidade do Estado da Bahia**. Salvador: EDUNEB, 2008.