

UNIVERSIDADES PÚBLICAS E PATRIMÔNIO: GESTÃO OU AUTOGESTÃO?

LEANDRO ALEX SANTOS SILVA

(leandroalex.ss@gmail.com/ UFRB)

GEORGINA GONÇALVES DOS SANTOS

(georgina@ufrb.edu.br/ UFRB)

Esse trabalho relata uma experiência de gestão de patrimônio do Centro de Artes, Humanidades e Letras da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (CAHL /UFRB), no âmbito do Curso de Cinema e Audiovisual. Além das aulas teóricas, o curso quer estar em sintonia com uma formação prática e tecnológica que implica no uso de equipamentos sofisticados para que sua produção cinematográfica tenha alta qualidade. Isso se dá pelo acesso dos discentes a equipamentos adquiridos a partir de indicações técnicas dos docentes. Como são produtos de alto custo e cujo manejo requer sensibilidade e maestria, desde o início das atividades são debatidas as formas para permitir o acesso a esses materiais aos alunos e, ao mesmo tempo, garantir sua preservação. Num processo de discussão entre a comunidade foi decidida a disponibilização dos equipamentos aos alunos como ferramentas de experimentação e amadurecimento de seus processos de produção e comprometimento com a preservação de bens comuns. Essa experiência organiza uma negociação entre discentes, docentes e o núcleo responsável pela administração dos equipamentos, no que se refere à sua conservação, distribuição e substituição. O reconhecimento dessa relação complexa, que envolve autonomia estudantil e negociações administrativas, nos levou a pensar sobre possibilidades inovadoras de gestão do patrimônio universitário. Esse trabalho quer refletir sobre a melhor forma de conduzir a relação discente com o patrimônio disponível. Seria a autogestão, e em qual formato, um caminho para essa relação? Foram realizadas entrevistas com os três segmentos envolvidos - estudantes, professores e servidores - para acessar sua compreensão acerca do caminho mais adequado para gerir os equipamentos. Os dados foram analisados e permitem concluir que o acesso responsável dos estudantes ao acervo de equipamentos do Curso de Cinema e Audiovisual atua como dispositivo de incentivo a autonomia e estímulo à criatividade dos estudantes permitindo uma formação de melhor qualidade.

Palavras-chave: patrimônio; formação universitária; gestão pública

1 O cenário institucional

No entorno da Baía de Todos os Santos, onde se localiza Salvador, capital do Estado da Bahia, estende-se o Recôncavo, região de grande importância histórica, por suas terras terem sido os primeiros alvos da colonização portuguesa, devido à sua estratégica localização. Rapidamente o Recôncavo torna-se ponto de apoio ao comércio, pela facilidade do transporte fluvial e zona de produção agrícola para o cultivo de cana-de-açúcar, café e fumo. (Fraga, 2010; UFRB, 2010).

A diversidade da sua população composta de povos indígenas sobreviventes, descendentes de brancos europeus e negros, produziu símbolos culturais complexos resultado da resistência à subjugação ao aparato cultural dos colonizadores. Segundo Fraga (2010) já em finais do século XIX, a região contava com uma população constituída por mais ou menos 70% de negros. Em virtude da dizimação das etnias indígenas, predominou, nessa região, as características culturais dos povos africanos.

Após o final da escravidão e séculos de abandono dessa população, a região acolhe sua primeira instituição federal de ensino superior, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB) por desmembramento da Escola da Agronomia da Universidade Federal da Bahia (UFBA) no ano de 2005. Em que pesem as dificuldades da interiorização e da criação de novos espaços educacionais em ambientes sem tradição universitária, a comunidade interna e externa reconhece que a criação da UFRB significa um avanço para a Bahia e aponta para uma melhoria do ensino superior brasileiro federal, caracterizado pelo seu histórico elitismo.

Adotando o desenho multicampi, a UFRB cria o campus de Cachoeira, o Centro de Artes, Humanidades e Letras (CAHL) que tem no curso de Cinema e Audiovisual, que inicia seu funcionamento em 2008.2, um dos maiores atrativos para formação de jovens da região e de outros estados¹. Esse destaque é devido ao aporte de recursos do governo federal para prover esta formação de recursos materiais e equipamentos sofisticados necessários ao seu pleno funcionamento. O curso conta com 202 estudantes ativos e 14 docentes, segundo o relatório Sagres Acadêmico de 20/09/2015² que dispõe de uma sala de empréstimo que contabiliza, 880

¹ Na sua primeira avaliação pelo Ministério da Educação e Cultura, em 2014, esse curso obteve a nota máxima: 5,0 (cinco).

² O Sistema SAGRES é o Portal Acadêmico da UFRB, onde podem ser realizados processos como: matrícula web, lançamento de notas e outros. Disponível em <http://portal.ufrb.edu.br/PortalSagres/Acesso.aspx>

equipamentos registrados em um sistema, batizado de “Vai e Vem”. Cadastrados encontram-se câmeras filmadoras e fotográficas, gravadores de áudio, microfones *shotgun*, dinâmico e de lapela, sistema *blimp*, lentes variadas, equipamentos de iluminação e cartões de memória, entre os mais utilizados. Semanalmente, uma média de 50 itens é emprestada. O valor corrigido desses equipamentos, segundo relatório patrimonial de 2013, é de 3 milhões de reais sendo que o seu valor da compra, estaria em torno de 5 milhões.

É nesse cenário, que uma experiência de gestão do patrimônio se desenvolve, com motivação diversificada. De um lado, permitir a democratização do uso dos equipamentos, garantir sua segurança e adequada manutenção e, através da sua utilização qualificada, contribuir para a formação dos estudantes.

2 Dilemas da gestão

A gestão de instituições educacionais, muitas vezes, se comporta como uma instância sem conexão com a sua prioritária missão de ensino, expressando, de forma inequívoca, a preocupação de que seus resultados agreguem qualidade à formação do corpo discente. É evidente que a administração oportuna dos recursos, dos procedimentos e do pessoal garanta um bom funcionamento institucional de tal forma que esse permita atender a todos os objetivos, mesmo sem se ocupar, diretamente, de temas relacionados à formação dos estudantes.

O período da gestão, da qual esse artigo trata, corresponde ao quadriênio 2012-2015, e nele a posição da direção do centro e da coordenação do Núcleo de Gestão Técnico Específico (NUGTESP) foi a de encaminhar os conflitos recorrentes relacionados ao empréstimo e uso dos equipamentos para liberação do material tendo, em contrapartida, a co-responsabilização dos estudantes. Por serem de alto valor, o empréstimo dos equipamentos para uso externo às dependências do CAHL suscitavam a postura de controle ou a negativa do empréstimo. Assim, foi estabelecido como norma, o empréstimo para quem solicitasse formalmente, acreditando que a direção do CAHL e o coordenador do NUGTESP estavam contribuindo para a formação cidadã dos estudantes. Estariam assim contemplados objetivos como: responsabilidade relativa aos bens públicos; autonomia para escolher e utilizar os equipamentos que julgassem necessários para o bom desenvolvimento de suas ações, respeito ao uso coletivo dos equipamentos, na medida em que, o atendimento aos prazos acordados de empréstimo e devolução, viabiliza a utilização por mais pessoas. Tudo isso, guiados pela necessidade de desburocratizar o empréstimo e sua devolução.

É no século XIX que as primeiras ideias relacionadas à autogestão são apresentadas por Pierre-Joseph Proudhon (1809-1856), filósofo e economista político francês, defensor de teses libertárias de conhecido caráter anarquista. Essa corrente do pensamento socialista radical influenciou diferentes campos do conhecimento, mas sempre convivendo com o adjetivo “utópico” que, para muitos, ficou marcado pelo significado de “irrealizável” ou “não pragmático”. Embora rechaçado a esse lugar, do ponto de vista do seu tempo, o pensamento anarquista, está na base de inúmeras manifestações contemporâneas de formas associativas, cooperativas, coletivistas e de autogestão no campo das iniciativas laborais e no âmbito da gestão.

No campo institucional, desde os anos 1980, nos Estados Unidos da América, temos assistido a propostas e intervenções de caráter autogestionário, inclusive em instituições educacionais (Mota, 1980). A convicção de Proudhon de que “anarquia é ordem” que está na base da logomarca do anarquismo – um A no interior de um círculo – é um significado que atravessou quase dois séculos, para aterrissar no campo da administração, no bojo de críticas às relações estreitas entre esta e a burocracia, sempre avaliada pela sua inoperância, morosidade e ineficiência. Seria a autogestão e suas inúmeras derivantes, uma alternativa para as instituições, especialmente aquelas no domínio da educação, desenvolverem novas formas de atingimento de seus objetivos? O seu avesso, a heterogestão, o comando centralizado e hierárquico de bens, informações, pessoas e serviços, seria um remédio com características de veneno, pois conduziria à desimplicação, às condutas irrefletidas, ao desengajamento dos sujeitos relativo às missões últimas da instituição. O que se quis modificar foi o clima de “vigilância institucional” exercida sobre o usuário, transformando sua movimentação acadêmica de mero objeto de controle, em sujeito da política.

3 O que dizem os estudantes

H., 7º semestre de cinema e audiovisual, apresenta a relevância que tem para a formação dos estudantes, “a produção de trabalhos práticos”. Segundo ele, quando chegam à universidade para cursar cinema, os estudantes não têm noção do que eles irão encontrar como proposta curricular. Alguns sabem que o curso faz parte da área das artes, outros acreditam que irão viver uma experiência cinematográfica. Mas é difícil que consigam descrever o curso no que diz respeito a componentes curriculares ou demandas práticas. Na chegada, eles são impactados com os trâmites para realizar um filme. As possibilidades técnicas, narrativas e estéticas acabam provocando, ideias e curiosidades que criam raízes na sala de empréstimo do NUGTESP.

D., estudante do 10º semestre, valoriza a desburocratização do atendimento do setor de empréstimos na medida em que, apenas o comprovante de matrícula, é solicitado ao estudante e aponta uma questão interessante sobre a sua competência para manejar os equipamentos: “acho

que antes dos discentes pegarem os equipamentos eles deveriam passar por um processo de formação técnica para manuseá-los”. A solução que ela aponta é pedagógica e não administrativa: disponibilizar uma formação para uso. Ainda assim ela vê a necessidade de regulamentação para orientar o usuário e impedir o uso dos equipamentos para finalidades não acadêmicas.

Do ponto de vista do núcleo é difícil atender uma reivindicação dessa ordem, pois ele dispõe de apenas dois técnicos que atuam nos laboratórios de áudio. Desde sua criação, o núcleo perdeu a competência de servidores, removidos para outros setores ou afastados para qualificação. Este esvaziamento irá ter como consequência a urgência de cadastro dos equipamentos e a criação do sistema *online* de empréstimo.

O caráter laboratorial do NUGTESP é o que, eventualmente, fica em segundo plano, ainda que a aquisição dos equipamentos necessite de justificativa do Colegiado do Curso que chega à sala de empréstimos com uma demanda pré-estabelecida para atender a uma atividade exigido curricular específica. Ao deslocar sua utilização para outras atividades cria-se um curto-circuito de desencontros. Não há nenhuma intenção do núcleo em privar os estudantes do uso dos equipamentos para que realizem suas atividades práticas, mas ele deve zelar pelo caráter acadêmico de sua utilização. D. se preocupa com os alunos que utilizam os equipamentos situando que entre a comunidade de alunos há uma grande discussão a respeito.

É na sala de empréstimos que estudantes e professores negociam com o corpo técnico a retirada de equipamentos: quantidade, devolução e finalidade. É a partir desses empréstimos que o estudante recém-chegado começará a experimentar as possibilidades de produção cinematográfica e a dar forma às suas primeiras ideias. H. avalia as produções realizadas como de qualidade o que relaciona com a facilidade que têm os estudantes de utilizar os equipamentos do curso para filmar “qualquer coisa”. Na sua compreensão, é positivo que mesmo “pessoas despreparadas, ainda no primeiro semestre”, já sejam “inseridas no sistema de empréstimos de equipamentos”. A consequência disso é que, ao “chegar a hora das produções acadêmicas, por conta da experimentação precoce dos equipamentos, esses alunos já estão, de algum modo, íntimos do instrumento ou, ao menos, cientes do seu modo de funcionar”.

O empréstimo não possui nenhuma regulamentação, existem apenas alguns procedimentos internos e negociações pessoais que regem esses trâmites. O único documento institucional que auxilia os servidores responsáveis e apenas em alguns casos, é a Portaria nº 224, de 2011, que regulamenta a administração patrimonial, por se tratar de um documento genérico não é útil para dar conta das especificidades do setor. Para os alunos recém-chegados o comprovante de matrícula é suficiente para habilitá-lo a retirar equipamentos.

3 O que dizem os servidores

O servidor técnico- administrativo S. chama a atenção para o fato de que “os estudantes que fazem uso dos equipamentos são os dos cursos de cinema, artes e jornalismo”, os outros cursos demandam equipamentos em quantidade e frequência muito menor.

P., o outro servidor entrevistado, confirma o uso prioritário dos cursos apontados por S e chama atenção para uma diferença de manuseio que relaciona ao curso de pertencimento do estudante. O servidor esclareceu que os estudantes de cinema manuseiam melhor os equipamentos o que resulta da “qualificação do seu corpo docente”.

No que diz respeito ao tipo de uso, na opinião de S, o fato de “estarmos numa cidade do interior, que não dispõe desse tipo de equipamentos, [faz com que] o centro [o CAHL] se torne um polo gerador de conteúdo e responsável por bancar essas produções que, infelizmente, nem sempre são para fins acadêmicos”. O que esse servidor foca é que a necessidade dos estudantes de se aproximarem do mundo do trabalho termina por implicar no uso dos equipamentos sem relação direta com suas tarefas acadêmicas.

Parte das produções realizadas por alunos e usuários dos equipamentos do NUGTESP, não têm destinação propriamente acadêmica. Algumas delas procedem de projetos de alunos e/ou professores que se inscrevem em editais para produção de trabalhos audiovisuais e já declaram o apoio que receberão da universidade no que se refere à utilização de equipamentos e laboratório de edição. O que nos preocupa institucionalmente e, também aos técnicos e professores, é o que estamos nomeando de utilização “privada”, ou seja, quando os materiais são emprestados para servir a atividades que extrapolam o âmbito institucional.

O mesmo servidor sublinha que o “material [produzido] é de muita qualidade” o que ele observa “nas parcerias estabelecidas com o Canal Futura” e em “experiências de produção com a TV Record e credita isso “à qualidade e quantidade de equipamentos que disponibilizamos e à qualidade do corpo técnico e docente na orientação desses trabalhos. Sem falar do engajamento dos alunos”.

Quanto à gestão dos equipamentos, o servidor S. julga que, apesar dela ainda estar “distante do que seria ideal” ainda assim “é muito bem feita”. E pontua: o NUGTESP consegue ter o controle do que a gente tem, do que sai, do que entra, do que está funcionando, do que está com defeito”, apesar dos servidores que nele atuam não terem formação técnica específica. Assim, atribui o bom funcionamento do núcleo ao empenho dos servidores que se esforçam para dominar conhecimentos relacionados ao uso e manutenção do acervo disponível. Ele vê a

necessidade de uma regulamentação do uso, embora reconheça que nenhuma norma será ideal, e o que deve ser privilegiado é o uso acadêmico do acervo.

O servidor P. acredita que, nos últimos “dois anos melhoramos bastante. Antes não havia procedimentos fixos. Eu percebia que os processos dependiam de cada situação específica e não podemos ser tão maleáveis. Uma empresa que aluga equipamentos não será maleável com atrasos de devolução”. Na sua compreensão “a sala de empréstimo deve ser um espaço de formação para que os alunos se adequem com as demandas desse mercado que o espera”. Essa perspectiva, inovadora parece ser a tônica da relação que se estabeleceu entre o núcleo e os usuários: a perspectiva da formação.

P. finaliza convocando os professores do Centro a assumirem a tarefa de acompanhar os estudantes “desde a pré-produção, que se refere à reserva dos equipamentos, e também durante o período de produção, que contempla a retirada e devolução dos equipamentos”. P. também defende a elaboração de normas para dar contorno à gestão dos equipamentos: “Nós técnicos não temos como avaliar. Precisamos negociar com os docentes uma avaliação que não se limite à apresentação do produto final, mas que se inicie na composição das equipes”. Novamente, a ênfase na participação da comunidade, de forma integrada que resulta numa melhor qualificação do estudante é colocada no centro do debate.

O servidor S. levanta uma questão relevante: a destinação da produção dos alunos e sua adequada catalogação, além disso, sente falta de um “retorno desses produtos para os técnicos que, de alguma maneira, contribuem para sua produção”. Somente há pouco tempo ele “soube que o Colegiado de Cinema organiza, nos finais de semestre, uma exibição dos filmes finalizados mesmo trabalhando na sala de empréstimo há quase três anos. E eu me surpreendi bastante com a informação”. Apesar dessa dificuldade relativa à circulação da informação entre toda a comunidade do Centro ele acha que “os produtos são de qualidade”, não sendo amadores. “Eu fiquei impressionado com que vi. Acredito que os alunos trabalham de forma criativa, ainda que lidem com as limitações de estrutura. E é interessante perceber a imersão desses produtos no contexto cachoeirano”.

O Colegiado de Cinema organiza, duas vezes por ano, uma mostra para exibição dos produtos desenvolvidos nos componentes curriculares de caráter prático, mas ainda não dispõe de uma catalogação dessa produção, nem de armazenamento desses arquivos, utilizando apenas um canal no site reprodutor de vídeos Vimeo. Essa catalogação foi ensaiada pelos estudantes do grupo Pet Cinema³ que tentaram organizar uma sistematização dos produtos realizados pelo

³ O Programa de Educação Tutorial (PET) do Curso de Cinema e Audiovisual busca promover a cultura acadêmica articulando ensino, extensão e pesquisa e agrega professores e alunos dos cursos de cinema, serviço social, ciências

curso, mas, segundo um dos estudantes entrevistados, que participa do programa, ainda não alcançaram a plenitude do que foi produzido: entre cerca de 200 produções, foram catalogadas apenas 80, até o momento.

O sistema Vai Vem, atualmente em uso, não mais atende às necessidades do Núcleo que, juntamente com o setor de tecnologia da informação da UFRB, desenvolve, atualmente, outro sistema melhor adaptado às necessidades dos procedimentos de empréstimo e manutenção.

4. O que dizem os professores

T., docente do curso de cinema, discorda do uso dos equipamentos fora do âmbito das disciplinas especialmente quando são utilizados para atividades tipo “o registro de eventos”. Ela defende que o Centro deveria “solicitar ao estudante a proposta do filme, qual o projeto, para, dessa forma, saber o que os alunos estão fazendo com os equipamentos”. Ela entende que os alunos que estão produzindo filmes dentro das disciplinas, de conclusão de curso, filmes particulares e outros, também realizam trabalhos com fins comerciais, o que ela acha “mais delicado”. Concordamos com a compreensão da docente porque não deve existir uma separação entre o mundo acadêmico e as demandas externas, pois tanto as iniciativas acadêmicas e particulares podem ser consideradas como parte da formação contínua desses estudantes. Essas incursões tornam-se interessantes pelo potencial discursivo que provocam nos circuitos audiovisuais em relação aos estilos e estéticas das produções do CAHL/UFRB.

Quanto à produção que resulta do uso dos equipamentos ela percebe uma grande diversificação “que vai do documentário à ficção. Temos as videoartes, os experimentais... Uma produção muito diversificada, de curtas e longas”. Para ela, “a prática de produzir esses filmes permite a experimentação e o aperfeiçoamento dos alunos”. Isso é percebido na diferença que sentem quando avaliam os produtos de conclusão de curso “muito mais aprimorados que os filmes de exercício”. Isso se dá em consequência da disponibilidade de uso do material para empréstimo, pois o acesso aos equipamentos, em outras instituições, “é restrito apenas aos técnicos, o aluno mal pegam”. Defende também que o estudante circule e busque, fora do ambiente acadêmico, os cenários para suas produções: “o aluno sair com o equipamento acho legal também, pois fazer filme só ali dentro não dá, e o cinema está além da universidade”.

Entretanto, ela acha que há dificuldades a serem superadas relativas ao tombamento dos equipamentos, pois “tombamos um gravador, mas não tombamos a fonte, o cartão, o

keiser... E com isso não se registra o que sai, de fato. Corremos então o risco de “retornar o gravador sem cartão, sem fonte... e não se sabe se realmente foram emprestados”.

R., o outro docente entrevistado, vê a sala de empréstimos “habitada por aqueles alunos que estão muito a fim de trabalhar com o audiovisual. Em geral, eu acho, que quem demanda equipamento está mais envolvido mesmo com a realização”. A familiaridade que vão adquirindo com o uso dos equipamentos resulta numa frequência maior desses estudantes e num maior tempo de uso: “quem pede equipamento é quem vai saber usar e tem o que fazer com ele”. Segundo esse professor, os que não são “interessados pela parte técnica não pedem equipamentos. Não vejo equipamento indo para mão de quem não queira ou não saiba usar”.

Percebemos que existem algumas categorias de discentes no Curso de Cinema: uns tem mais interesse na parte técnica e outros, na parte mais conceitual. Os discentes focados na técnica estão sempre envolvidos em produções, particulares e dos colegas, uma maneira deles acumularem mais experiências no processo de produção audiovisual e acabam desenvolvendo uma familiaridade intensa com a sala de empréstimo. Passam a conhecer detalhes quase ocultos do seu funcionamento e demonstram um profundo respeito sobre a funcionalidade do núcleo. Por isso, muitas vezes são demandados pelos servidores do setor para auxiliar na resolução de dificuldades eventuais relacionadas ao manejo dos equipamentos.

Esse mesmo professor também considera “os produtos muito bons e muitos, o que é importante também”, e chama a atenção para o fato de que “realizar coisas, mesmo que não sejam muito boas, é um exercício”. Em sua opinião, ao invés de fazer, de dois em dois anos um megafilme, é melhor fazer uns dez”, ao longo do curso. E completa: “vai que você acerta? Sem falar além da experiência que vai interferir, positivamente, nos próximos trabalhos”. Mesmo que nem todos sejam bons, “percebo que tem um movimento constante de exercício da linguagem que é importante para o curso. Acho que o curso não é o lugar da obra prima, mas é o lugar para experimentar, se sair obra prima, ótimo”.

O sucesso do curso de cinema ele atribui à instituição que o acolhe e ao fato de situar-se “em uma cidade pequena, onde todo mundo está perto, tem os coletivos, as residências. Essa relação próxima, todo mundo discutindo cinema, faz com que ideias apareçam”. A ideia de uma coletividade em torno dessa formação específica é uma marca distintiva dessa relação dos estudantes, servidores e docentes materializada no serviço de empréstimos de equipamentos. Para o professor, “essa aproximação traz, para a sala de empréstimo, a personalidade nas negociações”.

Ele admite a existência de problemas mas, mesmo com as dificuldades lembra que “nunca vi um filme não ser produzido por falta de equipamento, sempre se dá um jeito. Às vezes você quer um equipamento, mas tá na mão de outro colega, você vai lá e pega emprestado e resolve”. Ele acha muito boa a forma como se encaminham as negociações e dá relevo a esse contato face à face, não necessariamente institucionalizado, que acontece entre os usuários, sejam eles professores ou estudantes: “eu particularmente gosto muito dessa pessoalidade nas relações. Tem gente que quer transformar as coisas em um organismo mais burocrático, deixar os processos mais rigorosos, e tem o lado bom disso também, você tem o controle maior: sabe exatamente quem pegou, que horas vai devolver...”

O professor defende a desburocratização do setor de empréstimos e, em certa medida, a autogestão, no seu formato gestão compartilhada, usando o exemplo de uma prática recorrente entre os alunos que são os “sub-empréstimos”, ou seja, você empresta o equipamento a quem o emprestou oficialmente. Esse recurso, de fato soluciona as emergências de um *set* de filmagem, mas deixa que o equipamento viaje órfão de um verdadeiro responsável.

Conclusão

A experiência do NUTGESP parece importante para identificar, no âmbito da gestão do patrimônio, formas mais adaptadas e humanas de conduzir a relação com os usuários. O caráter mais proeminente relaciona-se à prioridade da formação dos estudantes e, ao mesmo tempo, da proteção do material de empréstimo e da catalogação da produção que resulta do uso dos equipamentos. Os estudantes são considerados os grandes interessados na preservação do acervo disponibilizado pela universidade e seu lugar, no espaço do NUGTESP, é o da partilha e da colaboração. Mas, é certo que uma regulamentação deve ser feita, até para proteger o coletivo dos usuários e o próprio NUTGESP. Essa regulamentação está sendo elaborada por uma docente do curso de Gestão Pública do Centro e será objeto de discussão da comunidade acadêmica responsável por sua futura aprovação.

REFERÊNCIAS

Fraga, W. (2010). A UFRB e o recôncavo da Bahia. Em: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia. *UFRB 5 anos: caminhos, histórias e memórias* (p. 6-17). Cruz das Almas: UFRB.

Motta, F. C. P. (1980). *Burocracia e Autogestão* (Tese de doutorado não publicada). Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (2010). *UFRB 5 anos: Caminhos, Histórias e Memórias*. Cruz das Almas: UFRB.