

A Universidade Pública de Angola como Entidade Polifacetada

Tuca Manuel

Professor -Colaborador da Universidade Katyavala Bwila/Benguela-Angola
Colaborador do Centro de Investigação em Educação da Universidade do Minho (CIEEd)/Braga-Portugal
tucamanuel12@yahoo.com.br.

Resumo

A Universidade Pública de Angola instituída inicialmente numa perspetiva de consolidação da agenda colonial portuguesa e herdada no âmbito da descolonização de África como consequência da autodeterminação do “indígena”, a sua identidade vem se revelando polifacetada - como agência político-ideológica e como construção social. As condições históricas e sociais enquanto pressupostos assimiláveis pelos seus autores têm vindo, de alguma forma, a premiar a crítica sociológica, que aporta-se não só nos regimes de Estado que vêm conformando a universidade, como também nas lógicas universais que corporizam este tipo de organização escolar. A investigação realizada sobre a(s) cultura(s) organizacional(ais) da Universidade Pública de Angola, centrada nas práticas, valores, símbolos e crenças dos atores na tomada de decisões durante a operacionalização do Estatuto da Carreira Docente (ECD), permitiu a partir de uma abordagem qualitativa assente nas entrevistas e no inquérito por questionário nas questões de *Likert* entre outros instrumentos, concluir que nem os regimes de Estado, tampouco as práticas atoriais são capazes solitariamente de construir a identidade da universidade. Esta identidade assegurada pelo *habitus* profissional e pela socialização organizacional dos atores universitários, que por via das estratégias de reprodução e do currículo oculto, transborda para a sociedade, particularmente ao subsistema nacional do ensino geral.

Palavras-Chave: Estatuto da Carreira Docente, *Habitus* profissional, estratégias de reprodução e currículo oculto.

Introdução

As sociedades estruturam os sistemas educativos de acordo com “a lógica, sociologicamente construída do funcionamento da escola e as pretensões sociologicamente verificadas da ideologia” (BOURDIEU & PASSERON, 1968: 252).

A dimensão polifacetada da universidade resulta em primeiro lugar, da impossibilidade axiológica de ocorrer uma convergência real entre a lógica sociológica e a ideológica,

enquanto racionalidade ancorando determinados interesses grupais. É pouco crível que a exteriorização das identidades particulares dos atores através das práticas e comportamentos seja convergente com a estrutura organizacional. Em segundo lugar, cada membro organizacional é uma entidade cultural portadora de valores e atitudes, podendo por tal, “não agir benignamente, tendo uma orientação calcada na busca do autointeresse, colocando formações, voltadas para a obtenção de benefícios próprios” (ZYLBERSZTAJN, 2002: 131). O contrário reflete a racionalidade plena e a ausência absoluta do oportunismo que, na sociologia das organizações, expressa o “mundo da utopia”. Onde a estrutura organizacional é dispensável, por as promessas organizacionais serem sempre cumpridas.

Como metodologicamente, estudar a Cultura Organizacional impõe a definição de um paradigma que permita articular a cultura com as organizações, a hermenêutica foi assente na conceção e implementação do Estatuto da Carreira Docente (ECD). Porque compreender a escola implica centrar-se nas pessoas.

A Identidade Tecno-burocrática da Universidade

A conceção genérica das organizações escolares, veiculada ortodoxamente por normativos, pode desumanizar a universidade enquanto unidade social que se constitui numa “organização em acção” (LIMA, 2008). Num quadro autonómico, os atores organizacionais da universidade são os objetos dos normativos que veiculam a organização e o funcionamento e, são simultaneamente, os sujeitos na operacionalização destas mesmas normas. Isto não exclui a relevância do *habitus* profissional que constituem “princípios geradores de práticas distintas e distintivas” (BOURDIEU, 1994: 23) que, se vão traduzir em estratégias de reprodução social, com vista a socialização organizacional

A sujeição da universidade à trajetória histórica (colonial e revolucionária), e à preponderância burocrática, não foram capazes de inibir as identidades assimiladas e experienciadas pelos atores. Incorporaram valores resultantes da socialização enquanto aprendizagem cultural. Assim, o determinismo legislativo adotado para estruturar o funcionamento da universidade, não escapou às configurações em que os seus atores se haviam formado.

Uma evidência desta caracterização pode ser lida no Despacho nº 31/76, de 26, de novembro que orienta à Comissão Executiva da Universidade de Angola, o provimento

dos quadros inferiores da universidade, que permaneceram no país, para os cargos superiores em que haviam interinado, com a saída de quadros seniores da Universidade de Angola por imperativos de guerra.

Independentemente da orientação imperialista ou socialista, a universidade, ainda que desejando-se cabalmente, colonialista ou centralmente revolucionária respetivamente, não pôde fechar-se hermeticamente, dada a sua génese e a internacionalização do seu produto. O rigor legislativo numa organização social não é suficientemente capaz de suplantar as normas sociais que injetam dissonâncias, desconexões, polifonias e imprecisões subsumidas nas estratégias de reprodução profissional que corporizam o *habitus* profissional dos seus atores.

As doutrinas gestionárias e a dominação legal burocrática nas estruturas predefinidas incapacitam-se, devido ao interacionismo social, de permitir a compreensão da universidade. LIMA (2006) considera que,

“A compreensão das organizações, incluindo as organizações escolares, passará a ser profundamente marcada por uma linguagem metafórica, produto de construções teóricas e mais ou menos elaboradas. [...], permitindo interpretações múltiplas e recusando uma visão linear das correntes de análise organizacional.” (p. 22).

As aspirações, interesses e motivos dos atores expressos como valores partilhados no interior das organizações, moldam práticas e estilos de procedimento que conferem à universidade um carácter não unitário, não universalista e não determinista. Contribuem para esta realidade, para além do *habitus* e das estratégias de reprodução, o currículo oculto entendido como mecanismo de socialização e adaptação à sociedade. Consiste na entronização às exigências das relações sociais do trabalho (JACKSON, 1996).

A universidade como manifestação e valor social elevável à categoria de cultura organizacional é uma construção social que, de acordo com LIMA (2008: 87), resulta de um longo processo histórico de construção e institucionalização, incluindo as especificidades e as diferenças que se evidenciam de país para país e de cultura para cultura”. Um refinamento para além das conceções weberianas.

No quotidiano da universidade, recria-se uma identidade quase uniforme, mas diversamente percecionada por as organizações serem detentoras de acordo com GUERRA (2002), de um lado obscuro, ou seja,

“Existem zonas pouco iluminadas na organização escolar. A rotina institucional, o pragmatismo quotidiano, os posicionamentos eficientes, a heteronomia funcional, o carácter ambíguo e contraditório dos seus fins, a falta de tempos destinados à reflexão, os mecanismos coletivos de

defesa, a dimensão oculta do currículo, etc. fazem com que permaneça persistentemente obscurecida uma ampla parcela da vida organizativa das escolas.” (p. 16).

A teoria de encarar a universidade como entidade polifacetada resulta do seu caráter debilmente articulado, da sua legitimidade tecno-burocrática e do caráter universal do seu produto (conhecimento).

Os Normativos e a Desarticulação Organizacional da Universidade

A Lei nº 13/01 (LBSE), enuncia que a missão da universidade é de “realizar cursos de pós-graduação ou especialização para a superação científico-técnica dos quadros do nível superior em exercício nos distintos ramos e setores da sociedade” (alínea d, artigo 36º). Assim, o refinamento intelectual caracterizador da universidade genuína fica subsumido na superação científico-técnica que, na prática, expressa mais a preparação de mão-de-obra.

Se “nas universidades fundadas posteriormente” há variações consideráveis em termos de “antiguidade, continuidade e igualdade de ensino e investigação” (COPPELO, 2001: 41), na legislação autonómica contemporânea amplia-se o hiato entre a escola legislada e a escola em ação, como também às margens de oportunismo dos atores.

Se de acordo com os seguintes depoimentos:

“As nossas promoções, (pausa procurando termos) não têm sido feitas, ou, baseadas muito nas publicações” (XCEB, p. 2).

“São poucas as pessoas que realmente publicam, são poucas pessoas que escrevem. Esta é que é a realidade” (XCEB2, p. 3).

“Aqui as pessoas investigam pouco mesmo ...” (YHISA, p. 2).

A tendência para validar critérios facilmente definíveis e indicadores de sentido positivista para aferir a qualidade das promoções categoriais e nomeações ocupacionais. Podendo assim, gerar-se uma metamorfose perfeita de universidade numa “escola [...] responsável pela missão fundamental de alfabetização. [...] Promoção da educação básica para todos, [...] associada à erradicação contínua do analfabetismo” (BINDÉ, 2008: 119).

O ensino em que, “o professor tem de continuar a ser um estudante para descobrir como se sentir bem no mundo” (PIRES, 2007:111), assenta na crítica, na inovação e na investigação. Tal é o legado do professor crítico e transformador, aquele docente com que a modernidade pode contar para estabelecer as alegadas sociedades do conhecimento que, segundo BINDÉ (2008),

“Caracterizam-se pela capacidade de identificação, produção, processamento, transformação, disseminação e utilização da informação para criar e aplicar conhecimentos necessários ao desenvolvimento humano” (p. 41).

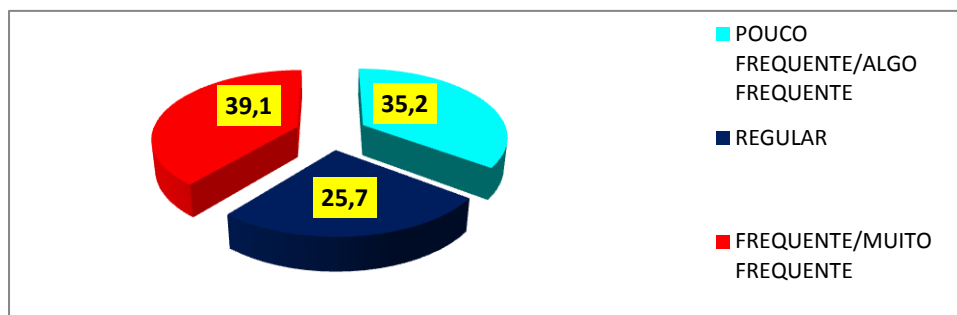
Um eventual consenso sobre a adoção e legislação destes aspetos com vista a torná-los, em padrões de conformidade ideal da universidade podia indiciar apenas uma falsa unanimidade e homogeneidade. Pois, o que pode ser programado e gerido efetivamente, são as ações de *identificar, produzir, processar, transformar e disseminar*, porque as *capacidades* dos atores e a *utilização* real da informação dependem dos valores, crenças, símbolos e imagens passíveis apenas, de serem interpretados e compreendidos, mas nunca executados.

Se o grau de dificuldades para as executar aumenta, diminui a motivação para ater-se às mesmas, independentemente do grau de prestígio que possam representar. Se as gerações precedentes as contornaram, as subseqüentes ganham legitimidade para enveredar pelas mesmas lógicas e estratégias de as contornar, expondo assim, uma cultura da ação (instituinte e construída) diferentemente da cultura determinista da estrutura (instituída e decretada).

Esta desconexão manifesta, constitui na teoria da ação “crenças e os valores individuais que em última instância acionam diferentes soluções, para os mais variados problemas, fragilizando assim essa aparente homogeneidade” (TORRES, 2004: 167). Apesar dos apelos funcionalistas à homogeneidade como mecanismo de controlo social eivado pela legislação, o currículo oculto, as estratégias de reprodução e o *habitus* profissional, constituem soluções dos atores para resolver os problemas de adaptação que, transcendem o nível prescritivo dos fenómenos, ou um suposto comportamento cooperativo benigno.

A universidade não será deste modo, simplesmente um “dado” dado, uma realidade empírica de primeira ordem, mas uma construção histórica e sociológica. A frequência com que ocorrem os conflitos na Universidade Pública de Angola pode ser o resultado das diferenças interpretativas entre a norma e a prática, (gráfico 1).

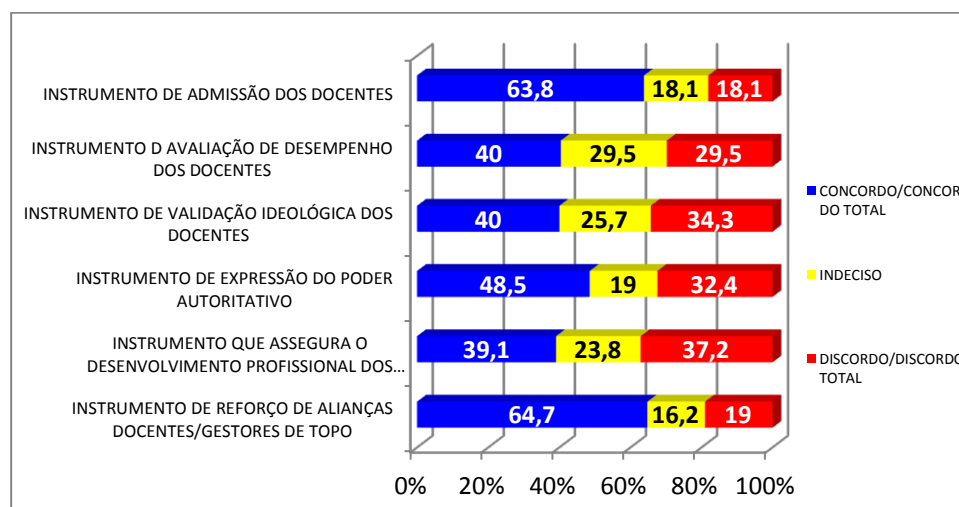
Gráfico 1 – Frequência de conflitos na universidade.



Fonte: Inquérito por questionário administrado a 105 docentes/membros da Assembleia-Geral da Universidade Pública de Angola no período de Dezembro/2010 a Março/2011

A ocorrência de conflitos corresponde à identidade corporativa que caracteriza a forma como o mecanismo de admissão e promoção dos docentes (ECD) é assumido (gráfico 2). Os docentes atribuem ao ECD significados ancorados no universalismo normativo, na realidade experienciada, e nos efeitos do seu uso. O ECD como instrumento de reforço das alianças entre os docentes e gestores de topo (64,7%), reflete o voluntarismo para a unidade grupal hegemónica.

Gráfico 2 – Significado do ECD para o funcionamento da universidade



Fonte: Inquérito por questionário administrado a 105 docentes/membros da Assembleia-Geral da Universidade Pública de Angola no período de Dezembro/2010 a Março/2011.

BOURDIEU (1991) defende que,

“A unidade de um grupo dominante é conquistada por meio da divisão, no qual a unidade de um grupo é construída por meio do consenso quanto aos princípios de hierarquização e distinção entre indivíduos e outros grupos” (p. 221).

O normativo passou a representar um mecanismo de controlo do poder entre as hierarquias, atendendo a centralidade no processo de admissão e gradação docente (com 63,8%), seguido da expressão do poder autoritativo, com 48,5% de concordância. Fundamentando assim, as lógicas corporativistas e de alianças entre as hierarquias

enquanto necessidade de acomodação ocupacional que, sujeita os atores universitários à “lealdade”-, resposta organizacional face às insatisfações organizacionais (BILHIM, 2006: 338) e caracterização de uma universidade com déficit de autoridade cognocrática. Nestas, os conflitos assumem um caráter afetivo que, desencorajando deste modo, a “voz” e reforçando a “saída” (idem).

As múltiplas interpretações que as várias estruturas identitárias da Universidade Pública de Angola designadas por regiões académicas fazem, do ECD publicado em Decreto nº 3/95, quanto ao (i) provimento de professores associados e auxiliares (artigos 12º e 13º); (ii) à evidência de ministração de aulas teórico-práticas, enquanto funções do assistente estagiário e do assistente (artigos 7º e 8º), provam o hiato entre a norma e a ação.

Apesar de se tratar de um mesmo normativo, o conhecimento ou o desconhecimento, a experiência ou a in experiência dos atores e o grau de controlo e de regulação institucional podem ocasionar a diversidade na ação.

A Desarticulação Organizacional e o Ambiente da Universidade

As políticas educativas revolucionárias configuravam a massificação e a democratização do acesso ao ensino superior, como a via para banir o elitismo, conforme estabelecia o Decreto-Lei nº 37/80 de 17 de abril¹, sobre o estatuto orgânico da universidade de Angola, mas tal não era suficiente para estabelecer uma universidade monolítica.

A partir do pressuposto de que, o que está em causa não são apenas as capacidades dos atores, mas as relações organizacionais, MOSCOVICI & DOISE (1991) referem que,

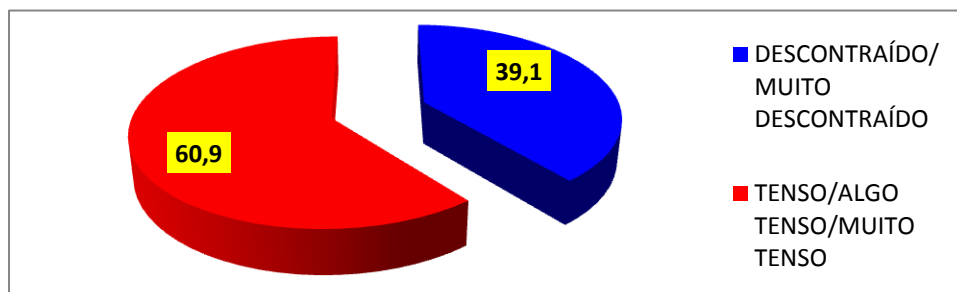
“Não são as suas qualidades nem os conhecimentos de que se dispõem que estão em causa mas as relações de troca e de convivência que os conduzem a evitar as dissonâncias para satisfazer o espírito do corpo. A este propósito, a abstenção e a combinação evidenciam as confusões decorrentes do postulado de racionalidade sobre o qual se apoiam tanto as nossas teorias como as nossas práticas” (p.18).

Esta invocação faz com que se verifique a submissão dos *leais* e a demissão das *vozes* que se juntam aos que saem para não confrontarem. A dominação racional-legal tende ingenuamente, a interpretar esta forma de fuga como a ausência de conflitos nas organizações.

¹ O normativo que procurava viabilizar a revolução social contemplava no seu preâmbulo, a necessidade de a universidade criar as condições de acesso e de sucesso igual a todos os angolanos, mormente, os provenientes da classe operário-camponesa. Esta abordagem justificava o caráter de massas e estratégia ideológica para validar as motivações de luta para a independência.

O ambiente de trabalho foi considerado pelos inquiridos como sendo tenso, muito tenso e algo tenso (60,9%) e, apenas 39,1% de concordância em termos de existência de um ambiente de trabalho descontraído.

Gráfico 3 – Caraterização do ambiente de trabalho

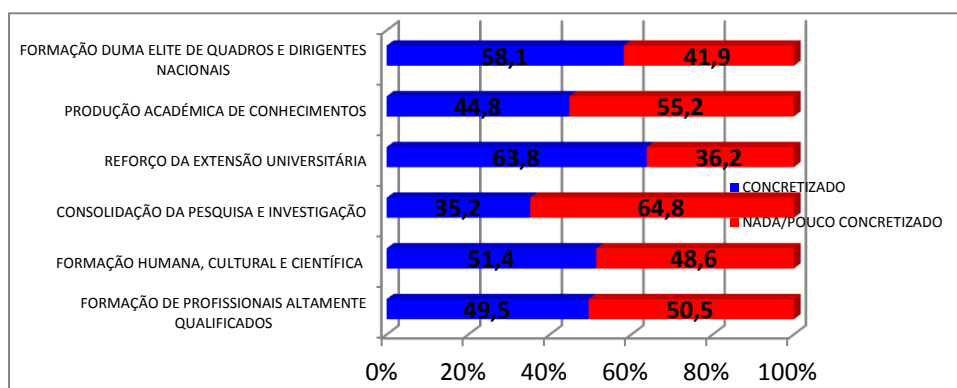


Fonte: Inquérito por questionário administrado a 105 docentes/membros da Assembleia-Geral da Universidade Pública de Angola no período de Dezembro/2010 a Março/2011

A escassa comunicação das mudanças organizacionais, a impercetibilidade da mensagem e a pluralidade dos objetivos difusos que, os inquiridos definem para a universidade (gráfico 4), podem estar na base deste ambiente tenso.

A extensão universitária² com 63,8%, seguida da formação dum elite de quadros e dirigentes nacionais e da formação humana, cultural e científica, com 58,1% e 51,4% respetivamente.

Gráfico 4 – Perceção dos inquiridos em relação aos objetivos da universidade.



Fonte: Inquérito por questionário administrado a 105 docentes/membros da Assembleia-Geral da Universidade Pública de Angola no período de Dezembro/2010 a Março/2011.

O objetivo de formar uma elite de quadros e dirigentes nacionais corresponde aos desígnios ideológicos originários das universidades revolucionárias em África, como “um instrumento de política antecipativa” (UNIPORTO, 1996: 64). Independentemente das capacidades e habilidades reais adquiridas pelos sujeitos, a frequência e término do

² O presente estudo invoca a ideia de extensão universitária como relação e comunicação entre a universidade e a comunidade (Filho, M.,1997), no entanto os inquiridos e de acordo com a compreensão comum da realidade angolana, entenderam extensão universitária como expansão territorial da universidade.

ensino superior representam um código intransmissível para a promoção nas hierarquias do poder. Roberto de Almeida³ (cf. SILVA, 2004) referia o seguinte:

‘A tarefa mais importante da Universidade Angolana é a formação de quadros nacionais altamente qualificados, fiéis à causa da construção de uma Sociedade Nova. [...] Cabe à Universidade o papel de encabeçar a luta contra o subdesenvolvimento, marchando ao compasso da revolução’ (p. 171).

A fidelidade e o heroísmo invocados pelo político não são por si sós suficientes para construir uma nova sociedade, tampouco para encabeçar o desenvolvimento nacional. A formação de quadros altamente qualificados sugere para além da “disciplina burocrática” e do “heroísmo individual” (BLAU & SCOTT, 1979), a criatividade científica, que é até a esta parte escassa (35,2% de concordância – gráfico 4). Esta não impende às normas e às regras instituí-la, mas,

“Saber como uma organização pode selecionar funcionários que possuem tais qualidades, estimular seu desenvolvimento entre seus funcionários, motivar e ajudar seus membros a aplicarem seus talentos relevantes na busca dos objectivos organizacionais.” (Blau & Scott, 1962: 72).

A crítica e a inquietação podem ser os pressupostos básicos para assegurar a procura da verdade, porém, são frequentemente incompatíveis com as lógicas duma fidelidade imensurável eivada pelos normativos. Não é crível que os docentes precedentes, moldados pela conformidade racional-legal, possam formar quadros extraordinariamente criativos, tampouco admitiriam como seus pares, docentes cientificamente bem mais reputados. A este propósito MOSCOVICI & DOISE (1991) entendem que,

“Se nos restringirmos àquilo que observamos e não aquilo que deveríamos observar, os valores não só introduzem uma ordem entre as alternativas que existem num grupo, como dão um sentido à comunicação entre os seus membros, como oferecem às suas opiniões, juízos e conhecimentos, um ponto de ancoragem relativamente estável.” (pp. 120-121).

A prática institucional revela a existência de uma universidade, comumente observada e sustentada pela ideologia institucional, como reflete o preâmbulo do Decreto nº 3/95, “A Universidade é chamada a desempenhar um papel importante em qualquer país” (1º único). Por este motivo, “a escola nunca chega a ser abordada na sua totalidade e complexidade, mas antes cindida e fragmentada em múltiplos olhares cirúrgicos” (LIMA, 2008: 86). Invocando o preâmbulo, um distanciamento entre a universidade real e a formal ideológica.

³ Na qualidade de Secretário do Comité Central para a Esfera ideológica do MPLA-PT discursava a 26 de Novembro de 1983, sobre a missão da Universidade Angolana.

A resposta dos docentes/gestores dos recursos humanos, relativamente às circunstâncias em que se impõe a decisão de promover dois candidatos com o mesmo grau académico para uma vaga disponível reflete tendencialmente, a multiplicidade de critérios práticos, para lá dos normativos. Nomeadamente:

“Avança o primeiro, o mais antigo, o que tiver mais tempo de serviço e muitas vezes quem se formou primeiro. [...] A idade também conta” (XCELG);

“Recentemente, uma colega nossa foi promovida porque já foi chefe de departamento, já foi vice-decana em exercício, e quando ficou decana em exercício o processo dela veio ao conselho científico para ser promovida à professora associada, quem travou? Ninguém! Ai de quem levantasse o *bico*. São conveniências políticas” (notas de campo, 22/12/2010).

“A prática não tem sido conforme manda a lei. [...] que seja chefe de departamento para não ficar abaixo da categoria de alguém que é seu subordinado” (XCEB).

Esta invocação dos “códigos de honra, os deveres para com os mais velhos [...] respeitando a cadeia de dependências pessoais” (ESTÊVÃO, 2003: 22), constitui os valores mais profundos que orientam o mundo doméstico. Apesar de a universidade poder ser uma organização do tipo A, vinculada a um “planejamento formal, administração por objectivos e todos outros mecanismos formais e explícitos de controle” (OUCHI, 1986: 74), a expectativa por “um sistema de emprego a longo prazo, muitas vezes para toda a vida” (idem: 73), faz com que os atores recriem mecanismos de adaptação que induzam a uma pseudo-aculturação organizacional.

A socialização das gerações subsequentes circunscreve-se em identificar os grupos estratégicos e fazer alianças para *quando cedo melhor*, devido à reduzida partilha, à participação difusa e à negociação mitigada que reforçam a exclusão e a indiferença às opiniões dos membros não hegemónicos.

Esta inferência centra-se nos artefactos observáveis, que “podem ser estudados, mas são difíceis de ser decifrados com precisão” (DAFT, 2008b). Pois, “Para compreender o que realmente está acontecendo numa organização é necessário um trabalho de detective e provavelmente alguma experiência de quem já trabalhou nela” (p. 353).

Considerações finais

Desde a universidade ultramarina à universidade revolucionária e, finalmente a de direito democrático, é impossível inferir a proeminência de lógicas de administração universitárias monolíticas. O interacionismo social e a dominação burocrática coabitam e recriam uma universidade não tanto uma agência burocrática, tampouco uma ambiguidade eterna.

Na mesma lógica, os atores da universidade colonial não podiam ser intelectuais exclusivamente dominadores, como a universidade revolucionária não podia, igualmente, ser caracterizada unicamente, por uma intelectualidade proletária, tampouco no Estado de direito e democrático, pode-se inferir a existência de uma universidade excelentemente democrática. Há na universidade, uma combinação de valores que coexistem e influenciados pelo caráter transcontinental do seu produto (conhecimento), e com o percurso socioprofissional e acadêmico dos seus atores.

Referências bibliográficas

- BILHIM, J. A. F. (2006). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- BINDÉ, J. (Coord) (2008). *Rumo às Sociedades do Conhecimento. Relatório Mundial da UNESCO*. Lisboa. Instituto Jean Piaget.
- BLAU, P. M. & SCOTT, W. R. (1979). *Organizações Formais. Uma Abordagem Comparativa*. São Paulo: Atlas Editora.
- BOURDIEU, P. (1991). *Language and Symbolic Power*. London: Polity Press
- BOURDIEU, P. (1994). *Raisons Pratiques – Sur la Théorie de L'action*. Paris: Seuil.
- BOURDIEU, P. & PASSERON, J. C. (1968). L'exame d'une Illusion. *Revue Française de Sociologie*, Vol. 9, pp. 252-253.
- COPETTO, M. (2001). *Autonomia Universitária. Enquadramento Histórico, Político e Legislativo*. Lisboa: Universidade Autónoma de Lisboa.
- DAFT, R. L. (2008b). *Organizações. Teoria e Projetos*. Rio de Janeiro/Brasil: Cengage Learning.
- ESTÊVÃO, C. V. (2003). *Educação, Justiça e Autonomia. Os Lugares da Escola e o Bem Educativo*. Porto: Edições ASA
- GUERRA, M. A. S. (2002). *Entre Bastidores. O Lado Oculto da Organização Escolar*. Porto: Edições ASA.
- LIMA, L.C. (2008). *A Escola como categoria na pesquisa em educação*. São Leopoldo-RS/Brasil: Educação Unisinos.
- LIMA, L. C. (org.) (2006). *Compreender a Escola. Perspectivas de Análise Organizacional*. Porto: ASA Editora.
- MOSCOVICI, S. & DOISE, W. (1991). *Dissensões e Consensos: Uma Teoria Geral das Decisões Colectivas*. Lisboa: Livros Horizonte Editora.

- OUCHI, W. (1986). *Teoria Z. Como as Empresas podem enfrentar o Desafio Japonês*. São Paulo: Nobel Editora.
- PIRES, M. L. B. (2007). *Ensino Superior. Da Ruptura à Inovação*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- SILVA, E. A. (2004). *O Burocrático e o Político na Administração Universitária, Continuidades e Rupturas na Gestão dos Recursos Humanos Docentes na Universidade Agostinho Neto*. (Angola). Braga: Universidade do Minho.
- TORES, L. L. (2004). *Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção do Simbólico Numa Escola Secundária*. Braga: Editora Centro de Investigação e Documentação da Universidade do MINHO.
- UNIVERSIDADE DO PORTO (1996). *Contributos Para a Revitalização da Universidade em Angola*. Porto: Publicações da Universidade.
- ZYLBERSZTAJN, D. (2002). Organização Ética: um Ensaio Sobre Comportamento e Estrutura das Organizações. *Revista da Administração Contemporânea*, Vol. 6, nº 2, pp. 123-143. [Curitiba: Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rac/v6n2/v6n2a08.pdf>. Acesso a 29 de Setembro de 2012].