

Espaço público da Educação

Espacio público de la Educación

**Emergência de políticas
e práticas de gestão
local, regional e nacional**

**Emergencia de políticas
y practicas de gestión
local, regional y estatal**

I Congresso Ibero-Brasileiro de Política e Administração da Educação
VI Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação
IV Congresso do Fórum Português de Administração Educacional

ACTAS DO CONGRESSO

29/04/2010 — Elvas
a 2/05/2010 — Cáceres, Mérida

Fórum Português de Administração Educacional — FPAE/PT
Fórum Europeo de Administradores de la Educación — FEAE/ES
Associação Nacional de Política e Administração da Educação — ANPAE/BR

Forum Português de Administração Educacional

ACTAS

O Espaço Público da Educação Espacio Público de la Educación

**Emergência de políticas e práticas
de gestão local, regional e nacional**

I CONGRESSO IBERO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO

VI CONGRESSO LUSO-BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO

IV CONGRESSO NACIONAL DO FÓRUM PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO EDUCACIONAL

Elvas / Cáceres, Mérida

29 e 30 de Abril / 1 e 2 de Maio 2010

Editores

Luís Leandro Dinis

Ana Patrícia Almeida

Lisboa – 2012

O Espaço Público da Educação **Espacio Público de la Educación**

**Emergência de políticas e práticas
de gestão local, regional e nacional**

Lisboa
2012

I Congresso Ibero-brasileiro de Política e Administração da Educação VI Congresso Luso-brasileiro de Política e Administração da Educação IV Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional

Elvas – Cáceres/Mérida – 29 Abril/2 Maio 2010

Comissão Organizadora Internacional

Maria Beatriz Gomes Bettencourt, Presidente do FPAE/PT Fórum Português de Administração Educacional, Portugal, Josep Serentill, Presidente del FEAE/ES Fórum Europeo de Administradores de la Educación del Estado Español; Benno Sander, Presidente da ANPAE/BR Associação Nacional de Política e Administração da Educação, Brasil

Portugal

Comissão Organizadora Nacional

Maria Beatriz Bettencourt, Presidente, João Manuel da Silva Pinhal, Vice-Presidente, Ana Patrícia Tavares de Almeida, Secretária, Lucília Carreira Ramos, Tesoureira, Luís Leandro Vasques Dinis, Vogal.

Comissão Organizadora Local, Elvas

Albano Varela e Silva, Escola Superior de Educação de Portalegre, Alexandre Martins, Escola Superior de Educação de Portalegre, Carlos Manuel Brandão, Escola Superior de Educação de Portalegre, Hermenegildo Correia, Escola Superior de Educação de Portalegre, João Emílio Alves, Escola Superior de Educação de Portalegre.

Comissão Científica

Abílio Amiguinho, Escola Superior de Educação de Portalegre, António Carlos da Luz Correia, Universidade de Lisboa, Maria Beatriz Bettencourt, Universidade de Lisboa, Eugénio Adolfo Alves da Silva, Universidade do Minho, Guilherme Rego da Silva, Universidade do Minho, João José Paz Barroso, Universidade de Lisboa, João Manuel Pinhal, Universidade de Lisboa, Jorge Adelino Costa, Universidade de Aveiro, Licínio Lima, Universidade do Minho, Lídia da Conceição Grave-Resende, Universidade Aberta, Luisa Cerdeira, Universidade de Lisboa, Natércio Afonso, Universidade de Lisboa.

España

Comisión Organizadora Estatal

Josep Serentill Rubio, Presidente del FEAE, Santiago Estañan Vanacloig, Vicepresidente del FEAE, Antonio J. Ramírez López, Presidente FEAE Andalucía, Ángel Lorente, Presidente FEAE Aragón, Elisa Fernández Rivas, Presidenta FEAE Asturias, Mateo Cerdà Martín, Presidente FEAE Balears, Rita Mesa Medina, Presidenta FEAE Canarias, M. Ángeles Pérez Agudo, Presidenta FEAE Castilla La Mancha, Rosa Maria Ríos Gual, Presidenta del FEAEC, Luís Otano Garde, Presidente del FEAE Euskadi, Felicísimo Rubio Viejo, Presidente del FEAE Extremadura, Celestino Pérez Recarey, Presidente del FEAE Galicia, Manuel Méndez Santamaría, Presidente del FEAE Madrid, Pedro Navareño Pinadero, Past president FEAE.

Comisión Organizadora Local, Extremadura

Pedro Navareño Pinadero, FEAE, Extremadura; Felicísimo Rubio, FEAE, Extremadura.

Comisión Científica

Josep Serentill Rubio, Presidente, Santiago Estañan Vanacloig, Vicepresidente, José M. Vera Mur, Secretario, Coral Regi, Directora CC Virolai, Barcelona, Xavier Chavarría Navarro, Universidad de Oberta de Barcelona, Nélida Zaitegui de Miguel, Directora revista OGE, Avelino Sarasúa Ortega, Inspector de Educación, Manuel Armas Castro, EOE A Coruña, Juan Salame Sala, Inspector de Educación.

Brasil

Comissão Organizadora Nacional

Benno Sander, Presidente; Lourdes Marcelino Machado, Vice-presidente; Erasto Fortes Mendonça, Director Executivo; Célio da Cunha, Director de Cooperação Internacional; Maria Beatriz Moreira Luce, Directora de Publicações; Mariluce Bittar, Directora de Pesquisa Educacional; Afrânio Mendes Catani, Director de Intercâmbio Institucional; António Lisboa Leitão de Souza, Director de Formação e Desenvolvimento.

Comité Científico do Brasil

Adriana Maria Cancelli Duarte (UFMG), Luiz Fernandes Dourado (UFG), Afrânio Mendes Catani (USP), Maria do Carmo Paoliello (UFES), Aida Maria Monteiro Silva (UFPE), Mariluce Bittar (UCDB), Andréia Ferreira da Silva (UFPB), Nalú Farenzena (UFRGS), Bertha de Borja Reis do Valle (UERJ), Naura Syria Carapeto Ferreira (UFPR), Célio da Cunha (UNB), Nelson Cardoso Amaral (UFG), Dalila Andrade Oliveira (UFMG), Nilma Lino Gomes (UFMG), Eliza Bartolozzi Ferreira (UFES), Olgaibes Cabral Maués (UFPA), Erasto Fortes Mendonça (UNB), Regina Vinhaes Gracindo (UNB), Flávia Obino Corrêa Werle (UNISINOS), Romualdo Portela de Oliveira (USP), Iria Brzezinski (UCG), Sandra Maria Zákia Lian Sousa (USP), João Ferreira de Oliveira (UFG), Sofia Lerche Vieira (UECE), Juca Gil (UFRGS), Theresa Maria Freitas Adrião (UNESP), Leda Scheibe (UFSC), Walter Esteves Garcia (IPF), Livia Maria Fraga Vieira (UFMG).

Apoios:

Instituto Politécnico de Portalegre
Instituto Superior de Educação e Ciências
Escola Superior de Educação
Cafés Delta
Caixa Geral de Depósito

Organização, composição e revisão dos textos:

Luís Leandro Dinis
Ana Patrícia Almeida

Editores:

Luís Leandro Dinis
Ana Patrícia Almeida

© Forum Português de Administração Educacional e autores
Edição do Fórum Português da Administração Educacional
Tiragem: 500 exemplares
Depósito Legal n.º 345642/12
ISBN: 978-972-97521-3-1

PROGRAMA GERAL

QUINTA – FEIRA, 29 DE ABRIL DE 2010

08h00 | Viagem de Lisboa a Elvas

10h30 | Chegada a Elvas. Visita a Elvas. Recepção das pastas. Almoço livre

14h30 | Cerimónia de Abertura, no Cine Teatro de Elvas

15h30 | Conferência Inaugural, no Cine Teatro de Elvas

Orador: José Alberto Correia, Universidade do Porto

*"As políticas de avaliação e a avaliação como política de gestão da educação".**Presidente da Mesa: Francisco das Chagas Fernandes, Secretário-Executivo Adjunto do Ministério da Educação e Presidente da Conferência Nacional de Educação do Brasil*

Comentarista: Antonio Joaquín Ramírez López, presidente do FEAE de Andalucía.

16h30 | Intervalo

17h00 | Quatro Colóquios Simultâneos, na Escola Superior Agrária de Elvas

Colóquio 1 – Educação para a cidadania no século XXI | SALA 3

Maria de Fátima Chorão Sanches, Universidade de Lisboa

Ángeles Pérez Agudo, Presidente do FEAE de Castilla - La Mancha

Ricardo Brisolla Balestrieri, SENASP/Ministério da Justiça, Brasil

Coordenação: Erasto Fortes Mendonça, Universidade de Brasília e Secretaria Especial de Direitos Humanos da Presidência da República

Colóquio 2 – Autonomia e controle local na gestão da escola básica | SALA 1

Miguel Vives Madrigal, FEAE de Baleares

Sofia Lerche Vieira, Universidade Estadual do Ceará

Mariana Dias, Escola Superior de Educação de Lisboa

Coordenação: Natércio Afonso, Instituto de Educação da Universidade de Lisboa

Colóquio 3 – Gestão, financiamento e controle social do ensino superior | SALA 2

Luiz Fernandes Dourado, Universidade Federal de Goiás

Luísa Cerdeira, Administradora da Universidade de Lisboa

José Luís San Fabián, da Universidad de Oviedo

Coordenação: Emilio Álvarez Arregui, FEAE de Asturias

Colóquio 4 – Formação presencial e formação a distância dos dirigentes escolares | SALA 4

Lídia Grave Resendes, Universidade Aberta

José M. Vera Mur, Inspector de Educación e Secretario do FEAE

Márcia Ângela da Silva Aguiar, Universidade Federal de Pernambuco

Coordenação: Sandra Maria Zákia, Universidade de São Paulo

18h00 | Intervalo / Assembleia Geral de sócios do FPAE

18h30 | Sessões simultâneas de Comunicações de investigações e experiências, na Escola Superior Agrária de Elvas

19h30 | Intervalo

20h30 | Confraternização em Elvas

SEXTA – FEIRA, 30 DE ABRIL DE 2010

09h00 | Mesa Redonda Plenária, no Cine Teatro de Elvas

Mesa Redonda 1 – Justiça social e educação: os novos desafios da igualdade na diversidade e a persistência das desigualdades sociais

Abílio Amiguiño, Escola Superior de Educação de Portalegre

Manuel Méndez, Presidente do FEAE de Madrid

Miguel Gonzalez Arroyo, Universidade Federal de Minas Gerais

Presidente da Mesa: Célio da Cunha, Universidade de Brasília e UNESCO

10h30 | Intervalo

11h00 | Sessões simultâneas de Comunicações de investigações e experiências, na Escola Superior Agrária de Elvas

13h00 | Almoço livre

15h00 | Sessões simultâneas de Comunicações de investigações e experiências, na Escola Superior Agrária de Elvas

16h00 | Intervalo

16h30 | Ida de Elvas a Cáceres (autocarro de turismo)

18h30 | Chegada a Cáceres e alojamento em Hotel

19h30 | Recepção de boas-vindas em Cáceres e visita noturna à cidade de Cáceres

SÁBADO, 1 DE MAIO DE 2010

09h00 | Quatro Colóquios Simultâneos, na Universidad Laboral de Cáceres

Colóquio 1 – Reinventando a escola para enfrentar os desafios da inclusão e da equidade social | SALA 1

Rita Mesa Medina, Universidad de La Laguna e Presidente do FEAE de Canarias

Nilma Lino Gomes, Universidade Federal de Minas Gerais

Alexandre Martins, Escola Superior de Educação de Portalegre

Coordenação: João Emílio Alves, Escola Superior de Educação de Portalegre

Colóquio 2 – A escola e os projectos comunitários de educação formal e não formal: os desafios da gestão educacional local e regional | SALA 2

Vânia Carvalho de Araújo, Universidade Federal do Espírito Santo e SME de Vitória

Fernando Oliveira, Escola Superior de Educação de Portalegre

Emilio Veiga Rio, Universidad de Santiago y Vicepresidente FEAE Galicia

Coordenação: Manuel Armas Castro, FEAE de Galicia

Colóquio 3 – Gestão e avaliação da educação superior: autonomia, regulação e participação | SALA 3

Beatriz Bettencourt, Presidente do FPAE

Santiago Estañan Vanacloig, Vice-presidente do FEAE

Nelson Cardoso Amaral, Universidade Federal de Goiás

Coordenação: Walter Esteves Garcia, Instituto Paulo Freire

Colóquio 4 – Políticas e práticas de formação e avaliação do trabalho docente

Leonardo Martín, FEAE de Aragón | SALA 4

Elba Siqueira de Sá Barreto, Universidade de São Paulo e Fundação Carlos Chagas

Ana Patrícia Almeida, Instituto Superior de Educação e Ciências

Coordenação: Jorge Adelino Costa, Universidade de Aveiro

10h30 | Intervalo

11h00 | Sessões simultâneas de Comunicações, na Universidad Laboral de Cáceres

13h00 | Almoço livre

14h30 às 16h00 | Viagem de Cáceres a Mérida (autocarro de turismo) e chegada a Mérida

16h30 | Mesa Redonda Plenária, na IES Santa Eulália, em Mérida

Mesa Redonda 2 – O discurso da descentralização e autonomia da escola e as novas formas de regulação da educação

Regina Vinhaes Gracindo, Universidade de Brasília e Conselho Nacional de Educação

Luis Otano Garde, Presidente do FEAE de Euskadi

João Pinhal, Instituto da Educação da Universidade de Lisboa

Presidente da Mesa: Eugénio Silva, Instituto de Educação da Universidade do Minho

18h00 | Intervalo

18h30 | Visita cultural à Mérida Romana: Teatro e Museu

19h30 | Confraternização em Mérida

20h30 | Viagem de Mérida para Cáceres (autocarro de turismo)

DOMINGO, 2 DE MAIO DE 2010

09h00 | Mesa Redonda Plenária, na Universidad Laboral de Cáceres

Mesa-Redonda 3 – Trabalho docente e a nova relação de forças no interior da escola: espaços de ação na definição das carreiras, da formação e da avaliação

Dalila Andrade Oliveira, Universidade Federal de Minas Gerais e Presidente da ANPED

Guilherme Rego da Silva, Instituto de Educação da Universidade do Minho

Xavier Chavarría i Navarro, Universidad Oberta de Catalunya e FEAE

Presidente da Mesa: Pedro Navareño Pinadero, FEAE de Extremadura

10h30 | Intervalo

11h00 | Conferência de Encerramento, na Universidad Laboral de Cáceres

Orador: Joaquin Gairin Sallán, Universidad Autónoma de Barcelona

Presidente da Mesa: Benno Sander, Presidente da ANPAE

Comentarista: Licínio Lima, Universidade do Minho

12h00 | Cerimónia de Encerramento

13h00 | Almoço livre

15h30 | Viagem de Cáceres para Lisboa

I Congreso Ibero-Brasileiro de Política y Administración de la Educación
VI Congresso Luso-Brasileiro de Política e Administração da Educação
IV Congresso Nacional do Fórum Português de Administração Educacional

**A CULTURA
ORGANIZACIONAL DA
UNIVERSIDADE PÚBLICA DE ANGOLA**

Tuca Manuel
Universidade KatyavalaBwila - Angola

Leonor Lima Torres
Universidade do Minho

Introdução

A Universidade pública de Angola é uma construção que terá começado, como parte das estratégias da administração colonial, que para além do objectivo confesso, o de elevar o nível de formação nas províncias ultramarinas, tendia implicitamente, condicionar o processo revolucionário angolano. Com o fim da colonização, o papel da Universidade revezou-se como via para a criação de um proletariado intelectual e, com ele, sugerir a consolidação da independência e a projecção do desenvolvimento do país.

Numa e noutra fase, os modelos organizacionais adoptados para a Universidade, não escaparam às configurações em que os seus impulsores se haviam formado e, por este motivo, não era substancial imaginar, a existência de um modelo exclusivo para as colónias, ou um nitidamente da Angola independentemente. Esta realidade ficaria, sociologicamente, a dever-se ao facto de os actores chamados a organizar a Universidade, independentemente das suas agendas políticas (colonial ou da revolução), reflectidas nas estruturas por via dos normativos, transbordarem sobre a Universidade a realidade social, a organização e as lógicas do funcionamento das próprias instituições que os formaram.

No âmbito da administração colonial, a Universidade visava elevar o nível de formação e preparação pós-secundária dos filhos da burguesia colonial, sem sair da “Província ultramarina” e, os docentes provinham representativamente das Universidades metropolitanas.

A nacionalização da Universidade na Angola independente, pese ter ocorrido com alguma

hostilidade em relação a camada intelectual colonial, pelo facto da Universidade ter sido adoptada como representação política revolucionária para o desenvolvimento nacional, não apartou do todo, os docentes que se haviam formado durante a administração colonial, porque o *poder cognocrático* revela alguma incapacidade em enclausurar-se na decorrência das diferenças ideológicas dos Estados. Alguns dos licenciados na Universidade colonial de Luanda tornaram-se os primeiros docentes do país independente e a eles foi incumbida a missão de organizar a Universidade pública angolana, tendo como reitor o respectivo presidente da República, que também se havia graduado em medicina, na metrópole.

A Universidade em Angola, independentemente da orientação imperialista ou socialista, ainda que desejando-se cabalmente, colonialista ou revolucionária respectivamente, não pôde fechar-se hermeticamente. O rigor legislativo numa organização social não é suficientemente capaz de suplantar as normas de interacção informal, permitindo que, a par da perspectiva “integradora” (própria do modelo racional burocrático), coexistissem, as perspectivas “diferenciadora” (expressão do modelo político) e a “fragmentadora” (próxima do modelo da ambiguidade). Mas, como os regimes de Estado em análise, eram de acordo com a grelha de Guy Bajoit em relatório de DRPⁱ da ADRAⁱⁱ (2001), *regimes totalitários e de grande Estado (fascista e da revolução)*, as múltiplas estruturas de poder de tipo informal eram ignoradas. A centralidade organizacional e institucional reconhecia apenas, os modelos normativos/pragmáticos.

O cruzamento das várias focalizações da Cultura organizacional na análise do modelo organizacional da universidade de Angola, permitirá explorar as diferentes manifestações do fenómeno assim como a forma como o mesmo se construiu no tempo.

Cultura Organizacional: Algumas Abordagens Teóricas

A *cultura organizacional* perspectiva como paradigma de investigação resulta não tanto da noção de eficácia e eficiência, proclamada pelas correntes funcionalistas pragmáticas, mas da relação dialéctica entre os conceitos de organização e cultura. Smircich (1995: 56) defende que as diferentes visões teóricas dependem dos interesses investigativos, mas sustenta a ideia de que uma organização é também uma expressão do simbolismo humano e como tal, é por natureza cultural.

O pressuposto de que a *organização é um fenómeno* cultural (Smircich, 1995), é igualmente partilhado por Morgan (1996: 116). Este autor admite que tanto as organizações, como também a gestão, se encontram elevados à categoria de valor cultural, por representarem a expressão simbólica do social, do económico, do tecnológico e também do político, visando dar sentido à existência humana. Será a partir dos símbolos sociais, que a humanidade experimenta e desenvolve o conhecimento sobre a sua própria existência.

A convocação das teorias estruturalista-humanista e funcionalista-interpretativo de (Burrell & Morgan, 1982) permite interpretar o fenómeno cultural nas sociedades (teoria antropológica), bem como a sua manifestação no interior das organizações (teoria organizacional). Essa génese antropológica e organizacional teria contribuído para a concepção sociológica de cultura organizacional como: (i) elemento constituinte da organização, (ii) representação da organização, (iii) metáfora organizacional, ou (iv) paradigma organizacional. Funções que ajudam a perceber o cultural na manutenção e (re)produção das organizações (mudança radical ou regulação organizacional).

Uma das formas que se adopta para clarificar as manifestações do cultural nas organizações é o recurso a analogias. O próprio conceito de Cultura Organizacional evoluiu epistemologicamente da antropologia fruto duma ressemantização sociológica. Por este motivo não são raras as circunstâncias em que a Cultura Organizacional tem sido confundida com o clima. Schein (1985), Schneider (1990), Chambel & Curral (2008), apresentam o clima como esquema de percepções sobre o que realmente representa o funcionamento das organizações, que não é mais senão a expressão explícita das manifestações culturais. Smircich (1995: 56) enfatiza a cultura organizacional como “*a way of understanding organizational life*” (itálico da autora). Ou seja, uma via para entender a vida das organizações.

Torres (1997: 14) define cultura organizacional, em *sentido lato* (itálico da autora), como “o conjunto de valores, crenças, ideologias, normas, regras, representações, rituais, símbolos, [...] formas de interacção, formas de comunicação.” É também um aprendizado socializado (Schein, 1985). Por este motivo, não deixa de constituir-se numa justificação primeira das opções estruturais e funcionais, que quase sempre, influenciam o alcance das finalidades organizacionais. Ao que Chambel & Curral (2007: 195) reforçam evocando-a como “significado simbólico da maioria dos acontecimentos da vida organizacional.”

Hofstede (1997: 220), mesmo sem ter assumido qualquer dicotomia valorativa, revela que a cultura organizacional é uma “manifestação de orientação do funcionamento e da estrutura das organizações”. Ou seja, as manifestações culturais expressam significados tacitamente relacionados com os distintos componentes organizacionais. Esse isomorfismo: - cultura Organizacional, estrutura, funcionamento e finalidades, permite indagar se uma organização é ou tem cultura.

Morgan (1996) e Smircich (1995) abordam as organizações como sendo fenómenos culturais sugerindo entendê-las nestes termos. Outros actores como Alvesson & Berg (1992) e Bilhim (2006), evocam que cultura é algo que as organizações têm e é nesta dimensão que ela deve ser interpretada.

Schein (1985:14) apresenta três níveis de percepção da cultura organizacional, nomeadamente: (i) o nível visível, (ii) da interpretação e (iii) dos pressupostos básicos. Por sua vez, Hofstede (2003:23) percebe a cultura organizacional em quatro camadas sucessivas, como sendo: (i) a

visualizada, (ii) os heróis, (iii) os rituais e (iv) os valores. Ambas abordagens expressam a componente cultural nas organizações em duas dimensões: - a objectiva (visível e visualizada, respectivamente) e a subjectiva (interpretativa e valores, respectivamente). Sendo assim, a defesa de uma manifestação monolítica da cultura nas organizações representa apenas, um reducionismo voluntário.

Perspectivas de Manifestação da Cultura Organizacional

Convocando Martin (2001) pode-se argumentar que para além da dimensão formal, as regras e interações informais são sugeridas como partes constituintes dos estudos sobre a representação da Cultura Organizacional, “When many types of cultural manifestations are studied, including informal norms, rituals stories, physical arrangements, and formal and informal practices” (2001: 60).

Observando o comportamento e a reacção dos actores perante a estrutura e o funcionamento da organização de que fazem parte, Martin (1992) identifica três formas de manifestação da Cultura Organizacional, a que denominou por “perspectivas”, nomeadamente: Integradora, Diferenciadora e fragmentadora.

A perspectiva integradora, aportando-se nos normativos sugere a demonstração de uma forma única de expressão cultural, cuja finalidade consiste em impor a homogeneidade e o consenso na organização.

“Integration perspective describes a cultural unity that has no place for doubt, uncertainty, or collective dissent” (Martin, 1992: 45)

Exime qualquer dúvida, incerteza e dissensão colectiva, formaliza as práticas, que geralmente são escritas, tornando-as fáceis para o controlo dos gestores.

A perspectiva diferenciadora atende as diferentes culturas sociais presentes na organização por intermédio da representação dos actores. Os aspectos elencados por Bernoux (2005: 116) como sendo: “divisão de tarefas, a distribuição dos papéis, sistema de autoridade, sistema de comunicações e sistema de contribuição-retribuição”, podem justificar a impossibilidade da homogeneidade nas organizações.

“Inconsistências entre as fronteiras culturais e, mesmo quando centrados nos gestores, há a possibilidade de muitas vezes por boas razões os gestores dizerem uma coisa e fazerem o oposto.” (Alvesson, 1992: 9).

A perspectiva Fragmentadora poderá expressar melhor a realidade das organizações por reflectir “confusões, paradoxos e aspectos desconhecidos que são salientes e inescapáveis no quotidiano das organizações.” Martin (1992: 47). Existe a possibilidade de as organizações estarem sujeitas às

influências institucionalmente construídas, como via para elas influenciarem também as variações do meio envolvente. Esta “abertura” faz com que no interior de uma mesma organização, coexistam interpretativamente as várias perspectivas científicas de socialização. Há quase que uma negação da correlação “soma nula” entre as três perspectivas. A este respeito Torres (1997) exorta, que a adopção “de forma mutuamente exclusiva” remeteria o estudo sobre Cultura Organizacional, a “análises parcelares” que sobrevalorizariam uma parte da dimensão cultural da organização.

Para além da sua dimensão piamente perceptível (inerente ao material e aos actos), a cultura organizacional é também argumentada, como a razão primeira das opções na organização. Justificação que vai para lá da expressão “religiosa” da missão organizacional, mas que encarna, o que se preza e o que se despreza nas organizações.

Torres (1997) ao explorar os paradigmas da Cultura Organizacional ajuda a perceber neste texto, a ideia de fontes de (re)criação do cultural, quando aponta: (i) a cultura organizacional como variável dependente e interna, (ii) como variável independente e externa e (iii) como metáfora. Estas formas de geração do cultural nas organizações, não deixam de concatenar-se com os modelos organizacionais (racional burocrático, político e da ambiguidade), assim como com as perspectivas de manifestação cultural (integradora, diferenciadora e fragmentadora) exploradas por Martin (1992).

Cultura Organizacional Como Variável Dependente e Interna

A Cultura Organizacional como variável dependente e interna é abordada por Torres (1997:16), como resultando da influência directa da estrutura organizacional e como tal (de acordo com a variante funcionalista), pode ser gerível. Esta versão sustenta, a possibilidade da Cultura Organizacional ser o reflexo da estrutura material e da ideologia da organização através dos normativos.

É portanto, mera ilusão, tentar demonstrar a cultura vinculada às leis como a eventualmente dominante. Pese embora o normativismo augurar a homogeneidade por essa via, pode-se interpretar melhor a perspectiva integradora da Cultura Organizacional, bem como a intencionalidade funcionalista de controlar e gerir o Cultural nas organizações.

Cultura Organizacional Como Variável Independente e Externa

A cultura organizacional como variável independente e externa fundamenta-se no quotidiano das organizações através do cruzamento das culturas sociais com os ideários organizacionais. Trata-se de uma pretensa simbiose que se gera por intercessão da metáfora política, ou seja, da representação de interesses, motivos e conflitos. Segundo Morgan (1996), o grau de consciência que

os membros da organização assumem sobre o significado simbólico dos normativos, possibilita a manutenção das culturas societais, como mecanismo de autodefesa.

“A maior parte das pessoas que trabalha numa organização admite, na privacidade, que estão cercadas por formas de ‘arranjos’, através dos quais diferentes pessoas tentam ir ao encontro de interesses particulares.” (ibidem: 146).

Esse paradigma aproxima-se mais facilmente, da manifestação diferenciadora. As culturas societais constituem-se em fonte plausível para (re)criação da Cultura Organizacional. Admitindo-se que perante uma regra formal, os membros duma determinada organização têm um potencial criativo, de formatar a sua interacção com base nesta regra, convencionando fórmulas alternativas para o quotidiano. Há vários pressupostos assinaláveis e que geram a visão holística do contexto cultural e, não raras as vezes, como defendem os neoinstitucionalistas, que a organização assume papéis para os quais não foi concebida.

Cultura Organizacional Como Metáfora

A percepção da cultura organizacional como metáfora constituiu uma racionalidade procedimental de ver a cultura como um atributo organizacional. Ou seja, na perspectiva de Alvesson & Berg, (1992: 204), como uma variável, que permite abordar a organização como uma unidade social inteira, como um colectivo, tribo, clã, ou imediatamente uma cultura.

Este paradigma é igualmente resposta à marginalização do indivíduo como elemento central da equação organizacional em estudos organizacionais anteriores. Os autores acreditam que a metáfora cultural marca, a viragem na natureza da organização, vendo-a, como um *collective phenomenon*, mais do que uma multidão, um sistema ou um agregado de comportamentos ou características (ibid: 205). Portanto, a metáfora cultural é apresentada como estrutura de inteligibilidade de significados dos fenómenos colectivos comumente partilhados nas organizações.

O posicionamento da metáfora cultural para desocultar os fenómenos organizacionais é interpretado por Brunel (1990: 66-67), em dois sentidos: (i) *metáfora matricial limitada* e (ii) *metáfora matricial ilimitada*. A primeira admite a dimensão holística dos componentes organizacionais, não havendo nenhum, em exclusivo que determine a cultura organizacional. Enquanto a segunda centra-se nos artefactos simbólicos, gerando uma análise (ainda que observando os indivíduos), que concede algum determinismo à organização.

Em processos concretos das representações organizacionais, o autor sugere um triângulo interpretativo que abarca: *cultura*, *estratégia* e *estrutura*. Acredita que a Cultura Organizacional permite a manutenção da estrutura organizacional. Esta proposição deriva do facto de a cultura organizacional ser também, objecto de aprendizagem dos novos membros e pré-condição para a

aceitação plena dos mesmos na organização (Bilhim, 2006). De acordo com Hofstede (2003), as próprias práticas organizacionais permitem perceber a Cultura organizacional, fazendo com que “as transgressões resultem em desaprovação e penalizações, e a conformidade às regras se torne a base primária da compensação e da mobilidade ascendente.” (Bilhim, 2006:185).

Não se trata apenas da conformidade às regras e práticas formais, mas também, daquelas que sendo informais e interactivamente experimentadas corporizam o funcionamento da organização, incluindo as opções para contornar os normativos. Por exemplo, uma discordância do procedimento do gestor no nível de decisão na Universidade Pública angolana, podia até 2008 sugerir a marginalização do “infractor”. Ou seja, o poder “cognocrático” (Conceição et al., 1998) submetendo-se ao “poder autoritativo” (Etzioni, 1974).

“As relações habituais de trabalho nas organizações podem engendrar evoluções ou regressões relativamente às culturas anteriormente ou paralelamente adquiridas.” (Sainsaulieu, 1997: 225).

A (re)criação interna da cultura nas organizações, não ignora as interferências do ambiente e as trajetórias prévias dos seus membros. A ética na sua aceção política, (bem comum) e na sua perspectiva filosófica (carácter) jogam um papel importante.

A Universidade Como Estrutura Colonial

A escolarização em Angola, a não ser extensiva na época a todas as populações do território (90% de taxa do analfabetismo), era um contexto artificial colonialmente concebido, para justificar a preponderância colonial na administração pública e nos serviços técnicos.

Terá sido em Decreto-Lei nº 44530, de 21 de Agosto de 1962 que se criaram os Estudos Gerais Universitários de Angola, cuja estrutura, cursos e pessoal obedeciam em termos de concepção e adequação à agenda colonial no ultramar. Tal sugerirá que a identidade de Universidade estivesse ligada à ideia da unidade nacional, como bem referenciava o nº 2 do preâmbulo do respectivo diploma:

“Trata-se pois, de um domínio onde não deve improvisar-se sem perigos graves para a dignidade do País, para os seus interesses vitais, e até para a estabilidade social dos povos”.

Uma estabilidade que consistiria segundo Salazar (19961: 14) na “influência civilizadora sobre os povos de raças diferentes que constituem as Províncias de além-mar”.

Esta tentativa de ajustar a Universidade num instrumento de homogeneização e de consenso entre os colonizadores e os colonizados acontece, numa altura em que o processo revolucionário para a libertação nacional havia já eclodido. Assim a ideia de Universidade para Angola, pese encerrar a dimensão utilitária expressa, - elevação do nível de formação dos povos das colónias, centradamente da burguesia colonial, terá sido interpretada como mais um instrumento inconfesso

para travar o processo revolucionário. Em seu discurso de 30 de Junho de 1961 na Assembleia Geral das Nações Unidas, Salazar proferira:

“Os povos naturais mostram-se sedentos de instrução, porque nela vêem o meio de valorizar-se, de melhoria económica e mesmo de ascensão política. Há que matar-lhes a sede, sem esquecer equilibrar as escolas nos graus médios e superiores com o desenvolvimento económico geral, sob pena de criar-se perigosamente um proletariado intelectual, dado à agitação pelo desemprego e à política pela ambição.” (idem: 17).

Não é sem razão que, numa primeira fase, os cursos fixados eram essencialmente tecnológicos, exceptuando o das Ciências pedagógicas. Era evidente que o potencial de recursos impunha a centralidade tecnológica para relançar a actividade económica no território e com ela, equilibrar as finanças da própria metrópole. Mas, antes da implantação do embrião de Universidade em Angola haviam saído já do território, “indígenas” que em bolsas evangélicas frequentavam Universidades na Suíça, nos EUA e outros na metrópole portuguesa.

Esta situação condicionava a pretensão da administração colonial de implementar uma Universidade ultramarina homogeneizada como forma de “meter alguma ordem na actual confusão da oratória política internacional” (ibidem: 14). Porém, a administração colonial teria ignorado que a diferença de personalidade dos integrantes da Universidade, o conflito de interesses entre os actores internos e externos à Universidade, o sistema de comunicações entre actores “cognocráticos”, bem como a escassez de recursos e a diversidade ideológica representam, de acordo com Peter Gronn (1986: 46), os factores que vão caracterizar a escola como arena política.

A estrutura universitária adoptada consistia numa transposição das universidades metropolitanas e regida pela legislação em vigor na metrópole, pese haver a transferência das competências administrativas do Ministro da Educação, ao Ministro do Ultramar. O Reitor, o corpo docente e técnicos administrativos provinham da metrópole, independentemente de, em relação ao quadro administrativo fazer-se menção em Portaria nº 21326, de 5.6.65, da possibilidade de contratarem-se funcionários de quaisquer serviços da Província. Mas por limitação de nível, não eram bastantes.

Para o estabelecimento do ensino superior nas Províncias ultramarinas, a preocupação com a manutenção da motivação do corpo docente era conformada pelo Decreto nº 44644 de 24 de Outubro de 1962, que assumia a categorização do mesmo em escalões razoavelmente bem remunerados, incluindo gratificações de regência, exercício e representação, bem como dos colaboradores em acumulação. Enquanto no tocante a administração e gestão, o Decreto nº 44671 de 7 de Novembro de 1962, previa a nomeação do pessoal docente e dos reitores em regime de comissão desde que os mesmos exercessem docência em qualquer estabelecimento de ensino. Esta cláusula virá mais tarde, em Decreto-Lei nº 46255/65 de 19 de Março, especificar que para a docência, para os cargos técnicos e administrativos seriam chamados em todas as circunstâncias, em

comissão de serviço, o pessoal vinculado ao Ministério da Educação nacional.

Quer sejam os cursos adoptados, como a estrutura transplantada e respectivo pessoal não deixaram de fazer transparecer a intenção funcionalista de institucionalizar-se uma Cultura Organizacional gerível e controlável por via dos normativos. Os quadros formados na metrópole, num regime político acrítico e academicamente para a conformidade recobriam toda a estrutura universitária. Mas, os percursos socioprofissionais a par dos normativos são confrontados no quotidiano, com a imprecisão das técnicas educativas, com a imprevisibilidade do contexto institucional, com os interesses e conflitos intra e entre actores universitários.

O contexto internacional enformado pelas forças de pressão externa (ONU, EUA e URSS) na luta anticolonial em Angola teria tomado mais este “equivoco” português, para reforçar a pressão para o fim da colonização. Na dimensão interna, os poucos cidadãos – procedentes da metrópole e a ínfima parte de indígenas assimilados, constituíam uma camada privilegiada da burguesia e de servidores administrativos, quase consensuais por leis, mas culturalmente diversos, justificando ao que Ki-Zerbo (1972) proferira, em como, a instrução, não importava de quem procedia, uma vez adquirida constitui-se numa força autónoma incoercível.

O facto do ingresso ao ensino superior ter dado prioridade óbvia aos actores da colonização permitirá que as forças que contrariavam o Luso tropicalismo (ideologia portuguesa de coexistência racial e cultural ultramarina) (Bender, 1976), aliados a alguns docentes e discentes no território e noutras partes do mundo viessem encabeçar a revolução angolana para a independência. Esse “proletariado intelectual”, conhecedor das esferas da administração colonial será no regime subsequente, também totalitário, o detentor do poder político.

A Universidade Como Estrutura Revolucionária

Instituída em 1976, como herança da Universidade “colonial” de Luanda revelou-se em fundamento do nacionalismo angolano. A Universidade Pública angolana designada por Agostinho Neto, em homenagem ao primeiro presidente da República Popular de Angola e, seu primeiro Reitor sofre recentemente uma “multiplicação” em mais seis Universidades, estruturadas em regiões académicas. A designação Agostinho Neto está limitada à região académica nº I (das Províncias de Luanda e do Bengo).

A afinção burocrática da Universidade Pública de Angola não só, de acordo com Giddens (1984), consequência directa da dependência do Estado moderno à burocracia mas, uma forma de controlo político e ideológico das instituições com que as ex-colónias podiam contar para a sua auto-afirmação nacional. Independentemente da pretensão político-instrumental de interceder na superação do atraso socioeconómico da ex-colónia, a Universidade foi tomada nos primórdios da sua existência, mais como entidade de aporte ideológico, que de ensino e investigação científica.

Espectro incorporado na Cultura da Universidade e, com que se confronta até aos dias de hoje (centralidade no ensino para a conformidade).

O regime socialista adoptado preconizava banir o carácter privilegiado do acesso ao ensino superior. Terá sido a segregação das populações (em indígenas e cidadãos), a fonte de inspiração revolucionária e razão da negação do sistema capitalista. Era contra-senso, que uma esmagadora maioria da população (cerca de 95%) sem capital por conta da colonização se sugerisse à opção capitalista pós independência – Um neo-colonialismo voluntário.

A fuga a partir de 1975 de milhares de portugueses, muitos dos quais docentes e escolarizados no território embaraçou de alguma forma o funcionamento normal da Universidade. A estrutura e formas de acesso à docência foram herdadas e a representação docente era maioritariamente a oriunda, dos Estados aliados do bloco socialista, cuja experiência educativa era tendencialmente de uniformidade. Os privilégios do corpo docente correspondiam às opções e adopções hierárquicas na atribuição de bens e serviços da época e, com alguma “nuance”: - muitos dos decisores políticoⁱⁱⁱ eram alunos. Grande representatividade de trabalhadores-estudantes^{iv}. O ingresso normal (envolvendo candidatos em idade escolar), era assegurado pelo sistema de encaminhamentos a partir dos institutos médios e dos centros pré-universitários. Não será sem motivos, que no âmbito das comemorações do 7º aniversário da Universidade, o seu Reitor, Dr. Guerra Marques proferira:

“Difícilmente se pode descortinar na Universidade de Angola a continuação da sua congénere, a Universidade de Luanda. Só a má fé de certos e estranhos ideólogos pequeno-burgueses teria a pretensa veleidade de forjar uma tal identidade institucional”

Prevalecia o controlo ideológico e estatal sobre a Universidade, os quais predeterminavam os currículos com vista a formação de quadros aprimorados no marxismo-leninismo. Estava expressa a manifestação da perspectiva integradora da Cultura Organizacional, que ignorava a psicodinâmica organizacional.

Os Estatutos da Carreira Docente de 1989 e de 1995 reconheciam a *antiguidade* (anos acumulados de trabalho) como um critério de progressão para a categoria seguinte, a par do diploma com a média mínima de catorze (licenciados), bem como os critérios de docência e de investigação científica. Em substância, dá-se maior centralidade para a docência que para a investigação científica evocada pela lógica de confiança e de forma ténue. Razão da seguinte expressão do sociólogo Paulo de carvalho (2009): “Temos Doutores Com Teses Cabuladas” *Online* em “O País.”

A viragem democrática do país iniciada em 1991 sugeriu à Universidade a eleição dos seus órgãos (Reitor, Assembleia Geral, Senado), incluindo os das faculdades, espelhando a sua autonomia em Decreto nº 60/2001, de 05 de Outubro, no qual se lê:

“A Universidade Agostinho Neto é uma pessoa colectiva de direito público, dotado de autonomia estatutária, científica, pedagógica, administrativa, financeira e disciplinar, destinada à formação de quadros superiores nos diversos ramos do saber”.

Os órgãos governativos da Universidade passaram a ser eleitos de quatro em quatro anos e a sua autonomia reconhecida internacionalmente, no conjunto das várias Universidades africanas.

“Not all countries have stifling laws. Angolan law allows universities full autonomy in decision-making, and the state encourages the establishment of private higher education institutions” Bloom at all (2006: 5).

A realidade experienciada pela Universidade Pública de Angola, embargada pelo “modelo corporativo” (Lima, 2006), com centralidade política governamental de Partido-Estado teria quiçá, durante a implementação do “modelo político-participativo” de Universidade impulsionado os seus actores, à adopção tácita de feudalizar a autonomia normativa. Uma quase sofisticação do mundo autónomo (cívico, industrial, doméstico, mercantil e mundial) ^v. Os membros eleitos para os órgãos de governação e de administração deviam “unanimidade cega” ao Reitor e aos Decanos. Qualquer que fosse a discordância do membro resultaria no isolamento desse e subsequente cessação de mandato no ciclo seguinte.

Convocando Gomes (1993), as eleições eram, frequentemente, uma forma de legitimar a imposição das políticas da administração central e das vontades dos grupos hegemónicos. E, a unidade institucional da Universidade era mantida pela lógica de confiança, porque exceptuando o ensino e a extensão do tipo “multiplicação de vagas” (para docentes e alunos), a investigação ficou quase negligenciada, como testemunha o seguinte pronunciamento ^{vi}:

“O resultado disso foi o combate à competência, o combate à seriedade, o combate ao rigor académico, a aversão à investigação científica por todo o país, bem como a promoção da mediocridade, da incompetência, da corrupção e da maledicência.”

Há uma revelação clara duma pretensa “cidadania fragmentada”, por o tipo de participação nos órgãos de decisão, convocando Licínio Lima (1998), pese ser “documentada” é na prática “reservada” e orientada para o reposicionamento dos grupos hegemónicos em esferas antes detidas pelas elites centrais do Partido Estado. A qualidade do ensino, a intriga e a exclusão mútua eram a característica real da Universidade.

O Governo entendeu pôr cobro a situação e “recuperou” o seu direito de tutela decretando um conjunto de normativos: - (i) criou numa primeira fase até 2008, um Vice Ministério da Educação para o Ensino Superior que evoluiu à Secretaria de Estado para o Ensino Superior como entidade de tutela; (ii) decretou a estruturação das regiões académicas fazendo coincidir cada uma, uma Universidade (Decreto N°5/09 de 7 de Abril); (iii) o Decreto n° 7/09 de 12 de Maio que estabelece a

reorganização da rede das instituições do ensino superior e o redimensionamento da Universidade Agostinho; e (iv) o Decreto nº 90/2009 de 15 de Dezembro, que no seu artigo 15º, define como competência da Secretaria de Estado, aprovar os cursos a criar pelas universidades, estabelecer normas curriculares e pedagógicas, aprovar os estatutos das universidades, entre outras. Competências antes detidas pelos órgãos eleitos (Assembleia e Senado).

A distorção e o distanciamento entre o “*plano de orientação para a acção*” e o “*plano de acção*” (Lima, 1998), que demonstra a imagem da Universidade angolana como um sistema político são compaginados, com a revelação de Neave & Vught (1974) a respeito dos actores da Universidade em África em como, “o seu poder resulta do facto da geração anterior ter encontrado acomodação, e muitas vezes bem confortavelmente, no mercado de trabalho fixo.” (cf Universidade do Porto p 63). Esta situação diminui a eficácia pretendida devido a excessiva centralidade burocrática por via dos normativos publicados. Quadro sociológico que vem pragmaticamente agravando a qualidade do ensino devido a indexação das remunerações aos títulos independentemente da integridade dos mesmos.

Uma validação de títulos conducentes à qualidade e à inteireza da missão da Universidade é-nos sugerida por Young (1966: 129), ao enunciar que “uma organização reage a um relacionamento entre acontecimentos e não a um só acontecimento”. Ou seja, vê-se a necessidade de articular o diploma com o currículo profissional relevante, para reduzir a subserviência funcional que fica a dever-se da insuficiência profissional.

Conclusões

1. Os modelos, fascista (era colonial) e revolucionário (Angola independente), todos de matiz totalitários, sugeriram aos regimes administrativos do Estado, a imposição à Universidade, de uma manifestação integradora da Cultura Organizacional por via dos decretos. Tentavam conceber a Universidade numa racionalidade burocrática pura, que se transformaria numa agência ideológica para a manutenção dos respectivos regimes;

2. A acção dos actores da Universidade da Angola independente, ávidos de reposicionarem-se nas esferas antes detidas pelas elites do Partido – Estado, exercitara uma autonomia doméstica, que sofisticada, recomendou ao Governo, que fosse “confiscada” tacitamente por lei. Já que, manifestava-se uma cultura organizacional diferenciadora representada pelos próprios líderes, a quem a soberania nacional esperava a manutenção da homogeneidade;

3. A forma de autodefesa dos actores, supostamente, “vítimas” das agendas das elites hegemónicas recobertas pelo poder autoritativo, teria gerado a perspectiva fragmentadora, cuja estratégia consistia em alianças do tipo “bajulação”, tráfico de influências para aceder às esferas de governação e de direcção;

4. A lógica de formação superior por ajustamento, que é frequente no país, resultado da tendência integradora da Cultura Organizacional da Universidade, e do poder paternalista de Estado, é explicada pelo seguinte: (i) a indexação dos diplomas às ocupações e às remunerações, sem articular-se, convenientemente, com o percurso socioprofissional, devido a ausência de regimes estruturados de estágios, torna o ensino muito frágil e, (ii) a predominância de trabalhadores estudantes, consiste numa forma de legitimar a manutenção dos cargos por intermédio dos diplomas.

5. Finalmente, a mobilidade da Cultura Organizacional da Universidade nas suas múltiplas representações resulta, não apenas da influência do contexto sobre a Universidade, como também dessa sobre o contexto, sob a forma de símbolos e significados.

Notas

ⁱ Diagnóstico Rural Participativo (método de pesquisa sociológico do tipo observação participante).

ⁱⁱ Acção para o Desenvolvimento Rural e Ambiente (ONG angolana fundada em 1990).

ⁱⁱⁱ Tratava-se de dirigentes e responsáveis do Partido – Estado, aos quais competia decidir politicamente sobre as lógicas de estruturação e funcionamento da Universidade. E, tudo quanto dominavam em termos administrativos era a centralidade burocrática de relações, herdada do regime anterior a coexistir a ideologia marxista, também assente no culto da personalidade.

^{iv} O relatório de estudo da Calouste Gulbenkian (1997), apresenta a prevalência do estatuto de trabalhador-estudante como um estrangulamento, pois, representam mais de 80% dos que frequentam a Universidade. O relatório considera que para uma Universidade a preparação adquirida anteriormente pelo estudante que nela ingressa é um factor importante não apenas para o aproveitamento de cada um mas também para o funcionamento global dos cursos atendendo os conteúdos ministrados e a profundidade dos conhecimentos leccionados em cada disciplina, são função da própria capacidade do corpo discente que frequenta o respectivo curso.

^v Interpretadas as imagens de escola e respectivos mundos escolares de Estêvão (2003: 53), transborda-se para o carácter autónomo: (i) Cívico – autonomia potenciadora da democraticidade e participação; (ii) Industrial – autonomia reflectindo a máxima racionalidade; (iii) Doméstico – autonomia avocando maior proximidade às famílias; (iv) Mercantil – autonomia focalizada para a maior concorrência e satisfação dos clientes; (v) Mundial – autonomia valorizando o global.

^{vi} “O País” entrevista online de Abril de 2009 pelo Dr. Paulo de Carvalho – Professor de Sociologia da UAN.

Referências bibliográficas

ALVESSON, M. & BERG, P. O. (1992). *Corporate Culture and organizational Symbolism. An Overview*. Berlin: Walter de Gruyter.

ADRA (2001). *Relatório de formação em Diagnóstico Rural Participativo*. Benguela: CID/Edições HumbiHumbi.

BERNOUX, P. (2005). *A sociologia das Organizações*. Porto: Rés Editora.

- BILHIM, J. (2006). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP/edição
- BLAU, P. M. & SCOTT, W. R. (1979). *Organizações Formais. Uma Abordagem Comparativa*. São Paulo: Editora Atlas.
- BLOOM, D., CANNING, D & CHAN, K. (2006). *Higher Education and Economic Development in Africa*. Harvard University: Human Development Sector
- BRUNEL, G. (1990). La Culture Organizationnelle en Crise. *Communication Information*, Vol. 11, pp 61-75.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1982). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of the sociology of Corporate Life*. London: Biddles Ltd.
- CARVALHO, P. (2009). *Temos Doutores com Teses Cabuladas*. Entrevista Online In “O País” em <http://www.opais.net/pt/opais/home.asp>. Acesso 15 de Maio 09.
- CHAMBEL, M. J. & CURRAL, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*. Lisboa: Livros Horizonte Editora.
- CONCEIÇÃO, P., DURÃO, D. F. D., HEITOR, M. V. & SANTOS, F. (1998). *Novas Ideias para a Universidade*. Lisboa: Instituto Superior Técnico.
- ESTÊVÃO, C. V. (2003). *Educação, Justiça e Autonomia. Os Lugares da Escola e o Bem Educativo*. Porto: Edições ASA.
- ETZIONI, A. (1966). *Análise Comparativa de Organizações Complexas. Sobre o Poder o Engajamento e Seus Correlatos*. São Paulo: ZAHAR Editores
- FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN (1987). *A Universidade Agostinho Neto. Estudo Global*. Lisboa: Relatório de Missão.
- GIDDENS, A. (1984). *Capitalismo e Moderna Teoria Social: Uma Análise das Obras de Marx, Durkheime e Max Weber*. Lisboa: Editorial Presença.
- GOMES, R. (1993). *Culturas de Escola e Identidades dos Professores*. Lisboa Educa editora.
- HOFSTEDE, G. (1997). *Culturas e Organizações. Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Edit. Sílabo.
- KI-ZERBO, J. (1972). *História da África Negra I e II*, Lisboa: publicações Europa-América.
- LEGISLAÇÃO de Angola. Decreto nº5/09. *Estruturação das regiões académicas*. Luanda: Imprensa Nacional.
- LEGISLAÇÃO de Angola. Decreto nº60/2001. *Estrutura Orgânica da Universidade Agostinho Neto*.

Luanda: Imprensa Nacional.

LEGISLAÇÃO de Angola. Decreto nº7/09. *Reorganização das Instituições do Ensino Superior e o Redimensionamento da Universidade Agostinho Neto*. Luanda: Imprensa Nacional.

LEGISLAÇÃO de Angola. Decreto nº90/09. *Normas reguladoras do Ensino Superior Público e Privado*. Luanda: Imprensa Nacional.

LIMA, L. C (org.) (2006). *Compreender a Escola: Perspectivas de Análise Organizacional*. Lisboa: ASA.

LIMA, L. C. (1995). A Avaliação e a Autonomia da Escola. in J. A. Pacheco & M. Zabalza. *A Avaliação dos Alunos dos Ensinos Básico e Secundário*. Braga: Universidade do Minho. Actas do 1º Colóquio sobre Questões Curriculares, pp 83-88.

LIMA, L. C. (1997). O Paradigma da Educação contábil. Políticas Educativas e Perspectivas Gerencialistas no Ensino Superior em Portugal. *Revista Brasileira de Educação*, Nº 4, pp 43-59.

LIMA, L. C. (1998). *A Escola Como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Universidade do Minho.

LIMA, L. C. (2002). Avaliação e concepções organizacionais de escola: Para uma hermenêutica organizacional. In: Simpósio Sobre Organização E Gestão Escolar, 2. Aveiro. *Actas...* Aveiro: Universidade de Aveiro.

LIMA, L.C. (1988). Modelos de Organização das Escolas Básicas e Secundárias. Para uma Direcção Democrática e uma Gestão Profissional. In Comissão de Reforma do Sistema Educativo, Ministério da Educação. *A gestão do Sistema Escolar. Relatório de Seminário*. Gabinete de Estudos e Planeamento do Ministério da Educação, pp. 145-195.

MARTIN, J. (1992). *Culture in Organizations. Three Perspectives*. London: Oxford University Press.

MARTIN, J. (1985). Founders and The Elusiveness of a Cultural Legacy. In FROST, Peter et al. *Organizational Culture*. London: Inc, Sage Publications, pp 99-124.

MARTIN, J. (2001). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London: Sage Publications.

MORGAN, G. (1996). *Images of Organization*. London. SAGE

NEAVE, G.& VAN VUGHT, F. A. (1994). *Government and Higher Education Relationships Across Three Continents. The Winds of Change*. Exeter: Pergamon Press.

OCDE (1992). *As Escolas e a Qualidade*. Rio Tinto: ASA.

PARSONS, T. (1937). *The structure of Social Action*. New York. McGraw-Hill.

SAINSAULIEU, R. (1997). *Sociologia da Empresa. Organização, Cultura e Desenvolvimento*. Lisboa: Editorial Minerva.

SALAZAR, A. O. (1961). *O Ultramar Português e a ONU*. Lisboa: Secretaria Nacional da Informação. Discurso.

SCHEIN, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. London: Jossey-Bass Publishers.

SCHNEIDER, B. & REICHERS, A. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36, pp. 19-39.

SILVA, E. A. 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.

SMIRCICH, L. (1995). Is the concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? In Peter J. Frost et al(eds). *Organizational Culture*. London: Inc, Sage Publications, pp 55-72

TORRES, L. (2004). *Cultura Organizacional em Contexto Educativo. Sedimentos Culturais e Processos de Construção de Simbólico numa Escola Secundária*. Braga: Universidade do Minho.

TORRES, L. (1997). *Cultura Organizacional Escolar. Representações dos Professores numa Escola Portuguesa*. Oeiras: Celta Editora.

UNIVERSIDADE DE LUANDA (1970). *Anuário da Universidade de Luanda. 1967/1068: Luanda*.

UNIVERSIDADE DO PORTO (1996). *Contributos Para a Revitalização da Universidade em Angola*. Porto: Publicações da Universidade.

YOUNG, S. (1966). *Administração – Um enfoque sistémico*. Tradução de Glóvis Silveira. São Paulo: Edit. Livraria Pioneira.

leonort@ie.uminho.pt
tucamanuel12@yahoo.com.br
