



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

CULTURA EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS E DESAFIOS À GESTÃO DE PESSOAS NO CONTEXTO DE MUDANÇA GERADO PELA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO: A OPINIÃO DE MEMBROS DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÕES AO CIDADÃO.

GONÇALO ERNESTO JOSÉ DE MORAES CAVALCANTI

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

moraesgoncalo@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar se as universidades federais brasileiras presentes no Estado de Pernambuco conseguiram realizar um trabalho de gestão de pessoas eficaz o suficiente para moldar suas culturas organizacionais às determinações da Lei de Acesso à Informação (LAI), sancionada em novembro de 2011. Para tanto, nos pautamos na percepção de servidores ligados a seus Serviços de Informações ao Cidadão (SIC). Concebemos a LAI como elemento desencadeador de um contexto de mudança. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, usando procedimento específico para coleta de dados, com análise descritiva dos dados qualitativos. Os resultados revelaram que as organizações em questão ainda não conseguiram adaptar suas culturas ao contexto de mudança originado pela LAI, embora os respondentes tenham sinalizado uma baixa resistência dos demais servidores das universidades às atividades dos SIC e tenham percebido a implementação de algumas iniciativas por parte das organizações, no que se trata do esforço para se adequarem às exigências dessa nova conjuntura.

Palavras-chave: Adaptação externa; Cultura organizacional; Gestão de Pessoas; Lei de Acesso à Informação; Serviço de Informações ao Cidadão.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo se propõe a tratar da realidade cultural em organizações públicas brasileiras, especificamente universidades federais situadas no Estado de Pernambuco, e o desafio enfrentado no âmbito da gestão de pessoas relativo à adequação dos comportamentos dos servidores públicos às determinações de instrumentos legais que influenciam diretamente suas atividades, instrumentos esses que se constituem elementos coercitivos externos e desencadeadores de um contexto de mudança.

O objetivo principal do estudo é identificar se essas universidades conseguiram gerenciar adequadamente suas culturas, de modo a ajustá-las às exigências da Lei de Acesso à Informação (LAI), sancionada em novembro de 2011. Para tanto, levamos em consideração a percepção dos servidores que compõem os Serviços de Informações ao Cidadão (SIC) dessas instituições. Os SIC são uma imposição da LAI (BRASIL, 2011) e funcionam como uma espécie de porta de entrada dos pedidos de informação feitos pela sociedade. Apontamos como principais princípios relacionados à tal Lei: o direcionamento da Administração para o cidadão, o controle social, a *accountability* e a transparência (BERGUE, 2010, p. 460.462).

As organizações de que trata este levantamento são a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), a Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), o Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sertão Pernambucano (IFSPE). Os Intitutos Federais equiparam-se às Universidades Federais, consoante a Lei 11.892/2008 (BRASIL, 2008).

Para os SIC desempenharem bem sua função, precisam de modo fundamental da colaboração de demais setores, os quais, por sua vez, são compostos também por servidores públicos. Uma vez que nenhuma organização, nem pública, nem privada, funciona sem a participação do fator humano, ao qual está intrinsecamente atrelada a variável cultura, entendemos ser esse aspecto merecedor de um olhar bastante atencioso. Conforme Tanure *et al.* (2007, p. 01) não se pode desconsiderar a tamanha relevância das pessoas para o desempenho organizacional e da cultura para as estratégias de negócio e de gestão. Ademais, o processo de transformação que se fundamenta na perspectiva humana enxerga a organização como um conjunto de pessoas e grupos (BERGUE, 2010, p. 457). A atividade de gestão de pessoas é, pois, estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais. Em nosso caso, o objetivo organizacional considerado é a adequação das entidades aos ditames da LAI.

Partimos do pressuposto de que a mera vigência de uma lei não necessariamente garante as mudanças comportamentais pretendidas nos indivíduos. Kliksberg (1988, p. 65-66), ao abordar a dificuldade em se empreender reformas estatais, lembra a forte tendência formalista e jurídica da América Latina, que revela grande ingenuidade, dado o percentual de não-aplicação de leis no continente, sinalizando a grande distância entre os atos formais e prática real. Roberto DaMatta, por sua vez, dedicou-se a estudar antropologicamente o chamado “jeitinho brasileiro”, um comportamento singular do brasileiro, que reflete a incoerência entre os instrumentos legais e os hábitos e costumes de nossa população (MATHEUS, 1997, p. 132). Diz Matheus (1997, p. 133) que “a lei é mais respeitada nos países desenvolvidos (também) porque neles é aplicada com maior efetividade”.

Não esqueçamos que uma consequência imprevista da organização burocrática (e característica inerente a ela) é a organização informal, cuja função básica é a satisfação das necessidades dos seus membros, sejam elas conflitantes ou não com os objetivos organizacionais (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 66-67). Entendemos que também essa característica compromete o cumprimento dos mecanismos legais nas instituições.

O pleno cumprimento das leis configuraria um cenário de racionalidade perfeita, porém o principal fator de deturpação da perfeita racionalidade das organizações, em seu tipo ideal, é o homem, “animal racional”. Como sistema social, a organização burocrática não

pode ser bem compreendida sem que se contemple o fator humano, cujos comportamentos apenas são de previsão possível quando já estão suficientemente regulados pelas normas formais (MOTTA; BRESSER-PEREIRA, 2004, p. 42-43).

Intentamos com o presente estudo fomentar a reflexão acerca da importância fundamental da atividade de gestão de pessoas na área pública, para que as organizações estatais consigam se amoldar às diferentes determinações legais. Creemos ainda que, tendo em vista que a sociedade é a razão de existir de uma organização pública, não só porque as instituições estatais atuam para atender suas necessidades, mas também porque é essa sociedade que financia as atividades dos órgãos e entidades, todo esforço de estudo sobre os organismos governamentais não são o bastante, visando à melhoria contínua dessas estruturas. Ainda: tratamos no presente estudo de um Serviço estabelecido nas organizações públicas que visam ao fortalecimento do controle social sobre a Administração, o que consideramos algo indispensável para um país que se quer plenamente democrático, como o Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura Organizacional

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 16). Segundo Schein (2009, p. 01), é algo dinâmico, constantemente desempenhado e criado através das interações humanas, e se molda pela liderança e por um “conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”. Quando inserida na realidade organizacional, ela é criada, manipulada, “estabilizando e fornecendo estrutura e significado aos membros do grupo”. Das áreas administrativas, conforme Tanure *et al.* (2007, p. 05), a de gestão de pessoas é a que mais sofre impactos do contexto cultural em que se encontra uma empresa.

Já a cultura organizacional, ou ocupacional, denominação empregada por Schein (2009, p. 79), é definida por Bergue (2010, p. 451) como o conjunto de hábitos, crenças, valores e símbolos que individualizam uma organização frente às outras, e o mero convívio com a realidade organizacional, sobretudo com seus membros, permite que se elenquem os seus traços culturais. A cultura, dizem o mesmo Bergue (2010, p. 452) e Brito e Pereira (1996, p. 139), é a “essência da organização, [...] o elemento intangível, difuso que lhe confere ‘vida’ [...] e emerge dos interesses e valores das pessoas”. Ela permeia a formulação de estratégias, a estrutura, os processos e as pessoas, determinando o desempenho organizacional.

Desvendar a cultura de uma organização é um processo de natureza significativamente interpretativa e subjetiva, que exige leitura do ambiente organizacional tal como se apresenta (BRITO; PEREIRA, 1996, p. 141). Tanure *et al.* (2007, p. 13) afirmam que, em se tratando da cultura ocupacional, os gestores enfrentam o desafio de “planejar e executar quase simultaneamente, aprendendo enquanto revisam conceitos e modelam novas estruturas”.

Cultura organizacional é um tema cujo estudo lança mão de conhecimentos de diversas ciências: Administração, Sociologia, Psicologia Social, Antropologia, Economia, entre outras. Ela reflete as escolhas e preferências da liderança da empresa (e que serão disseminadas entre seus membros), se molda com o tempo, de acordo com as circunstâncias por que passa a organização, e com os resultados obtidos nas diversas conjunturas, e pressupõe um consenso acerca dos objetivos da empresa, bem como dos meios necessários a seu alcance. Tudo visa à sobrevivência da estrutura no ambiente mercadológico (CARVALHO, 2008, p. 24).

Podemos, então, concluir que a cultura de uma organização configura-se como mais um ativo intangível de que a mesma organização dispõe para alcançar seus objetivos

estratégicos, bem como para conseguir implementar a missão e atingir o *status* de visão estabelecidos.

O conteúdo cultural se apresenta de modo implícito e pouco explicável (CARVALHO, 2008, p. 38). Para que ele se estabeleça e produza os resultados pretendidos, se faz necessária a presença de um efetivo sistema de comunicação interna, que promova a integração suficiente. É indispensável, também, que haja um consenso entre os membros quanto aos critérios para se participar do grupo e os parâmetros comportamentais, bem como que a estrutura hierárquica e as regras estejam apresentadas de forma clara e objetiva (CARVALHO, 2008, p. 24).

De acordo com Schein (2009, p. 23-24.28-29), a cultura pode ser analisada em três diferentes níveis, uma vez que é neles que ela se manifesta. São eles:

1. os artefatos, os quais são estruturas e processos que se podem ver, ouvir ou sentir. Neles se enquadram o ambiente físico, a linguagem, a tecnologia adotada, os produtos fabricados e o vestuário adotado, por exemplos. É o que Brito e Pereira (1996, p. 139) chamam de “dimensão objetiva da cultura organizacional”;

2. as crenças e os valores expostos. São declarados abertamente e sujeitos a modificações. Os membros podem concordar ou não acerca deles. Nesse nível, estão as estratégias, metas e filosofias. E

3. as suposições fundamentais básicas, que são crenças, percepções, pensamentos, sentimentos assumidos como verdadeiros e inegociáveis pelos membros do grupo, uma vez que propiciaram o alcance de bons resultados anteriormente. Aqueles funcionários que não as assumem são rejeitados pelos demais. Entendendo-se essas suposições, consegue-se decifrar o padrão comportamental presente e prever o comportamento futuro das pessoas. Carvalho (2008, p. 27) acrescenta que também são chamadas “pressupostos básicos” ou “certezas tácitas compartilhadas”, as quais indicam como as tarefas, de fato, devem ser executadas. São introjetadas, constituindo-se o nível mais profundo da cultura.

Motta e Caldas (1997, p. 19) observam que “os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos, que caracterizam a cultura de uma empresa trazem sempre [...] a marca de seus correspondentes na cultura nacional”. Schein (2009, p. 28) ressalta que, se as crenças e os valores convergirem com as suposições fundamentais, “a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central”. O mesmo Schein (2009, p. 86) salienta que “um dos elementos mais centrais de qualquer cultura é a suposição de que os membros da organização compartilham sua identidade e missão final ou funções”.

Freitas (1997, p. 41) assevera que as representações e comportamentos resultantes dos valores e crenças exaltados na cultura de uma organização são reforçados e formados dialeticamente com tudo de material e imaterial que há nessa organização.

Com o tempo, a cultura tende a cristalizar-se, intimidando a manifestação de comportamentos criativos, inovadores, encarados como ameaça à integridade e à identidade do grupo. A organização, assim, perderia sua capacidade de flexibilização e de adaptação, gerando ansiedade no grupo e possível desestruturação da empresa (FLEURY *et al.*, 1997, p. 27).

Em oposição, há o processo de amoldamento da cultura organizacional, que se dá devido ao desafio da adaptação interna e externa, enfrentado tanto por instituições públicas, quanto por privadas. As formas de respostas organizacionais diferem entre si, dado que as pessoas, com seus valores, têm percepções diversas acerca do contexto, resultando em uma compreensão geral única (a qual, por sua vez, afeta o funcionamento do todo organizacional). Essa concepção se solidifica, torna-se transmissível entre os membros, por aprendizagem social, e se estabelece como a melhor forma de a estrutura funcionar no ambiente (CARVALHO, 2008, p. 25). O processo de aprendizagem permite a socialização e faz com

que os indivíduos internalizem os valores e normas socialmente estabelecidos e considerados como verdade (BRITO; PEREIRA, 1996, p. 146).

Quanto à socialização “é uma das estratégias de transmissão e fortalecimento dos aspectos simbólicos que estruturam a dinâmica organizacional”. A socialização “gera uniformidade comportamental e aderência aos valores, desenvolvendo, assim, uma base para a cooperação e estabilidade do sistema” (BRITO; PEREIRA, 1996, p. 138.147). Destarte, a cultura organizacional é vista comumente como “uma propriedade de uma unidade social estável e definida” (FLEURY *et al.*, 1997, p. 24).

Carvalho (2008, p. 35.38) defende que “uma cultura é adequada quando contribui de forma eficaz [...], para que a organização solucione seus problemas de adaptação em relação à demanda de imperativos do contexto interno e externo”, devendo ser conduzida estrategicamente, no que tange a seu realinhamento e ajuste às novas demandas surgidas. Isso é um princípio básico. É o ambiente externo com seus imperativos que indica a direção que os realinhamentos culturais devem tomar. Carvalho (2008, p. 38) ressalta ainda que “uma mudança cultural pode ser necessária para facilitar a redução de uma possível incoerência entre o que a instituição é e o que ela deseja, ou deveria ser”.

Ora, concebemos que a Lei de Acesso à Informação, quando sancionada em 2011, tornou-se um imperativo do contexto externo para as organizações públicas brasileiras e catalisou uma conjuntura de mudança na qual essas mesmas organizações passaram a se ver: a mudança da regra do sigilo para a regra da disponibilização de informações. Ao nosso ver, esse novo imperativo externo exigiu (e ainda exige) dos órgãos e entidades estatais uma considerável mudança cultural.

2.1.1 Cultura nas organizações públicas brasileiras.

Bergue (2010, p. 450) ressalta que “a cultura organizacional constitui um aspecto de destaque para a gestão de pessoas no setor público”. Apesar de haver traços culturais comuns às instituições públicas brasileiras, Bergue (2010, p. 452) observa que “o arranjo cultural de cada organização é único”. O mesmo Bergue (2010, p. 443-445.448) afirma que, para se apreciar a cultura nas instituições públicas brasileiras, sói avaliar as origens do Estado e da sociedade brasileira, de modo a detectar os elementos culturais fundamentais de nossa sociedade, complexa, ambígua e plural, determinantes de atividades da administração pública brasileira.

Freitas (1997, p. 41) defende que, para se entender o que existe de material e imaterial em uma organização, aspectos que refletem a sua cultura, cumpre antes “estabelecer uma interdependência entre essa ‘cultura de empresa’, em termo mais gerencial, e as estruturas sociais, a história, a formação de seu povo [...]”. Motta e Caldas (1997, p. 16) nos recordam que três matrizes esteiam a cultura brasileira: a indígena, a portuguesa e a da África negra.

Conforme Tanure *et al.* (2007, p. 07), há obstáculos nas organizações que são originários das características peculiares da cultura brasileira, cuja história formativa se deu com a contribuição de povos bastante distintos. Tal realidade não deve ser negligenciada pelos gestores, devido ao risco de se cair em “desencontros culturais”. A cultura nacional, assim, é um dos elementos estruturais da organizacional. Esses autores, no entanto, apontam para algo importante: o fato de que não se pode agregar todas as regiões brasileiras em um único padrão comportamental. Motta e Caldas (1997, p. 17-18) lembram que as três raças matrizes da sociedade brasileira misturaram-se e originaram várias subculturas no País. Ainda: que não apenas as raças e etnias devem ser responsabilizadas pelas produções culturais observáveis no País, mas também as classes sociais, as instituições e as organizações.

Entre os elementos culturais percebidos por Bergue (2010, p. 448) nas instituições públicas brasileiras, estão o patrimonialismo, o personalismo e o clientelismo, os quais influenciam os processos de transformação organizacional. Tanure *et al.* (2007, p. 09) notam

que, nos momentos de crise, o sentimento patrimonialista e o patriarcalismo prevalecem nas instituições, sem excluir o nepotismo e o culto ao poder, observáveis nos empreendimentos governamentais.

O legado colonial é uma das influências da história brasileira no dia-a-dia da administração pública contemporânea, ocasionando o primado da tomada de decisão centralizada. Tal fenômeno constitui mais uma barreira quando da necessidade de se implementar mudanças (BERGUE, 2010, p. 447). O bacharelismo é apontado por Bergue (2010, p. 449) como outra herança cultural brasileira que permeia a atividade pública. Ele consiste na intenção de se moldar a realidade através de leis ou demais instrumentos normativos. Recordamos, aqui, a sanção da LAI.

Bergue (2010, p. 451) observa que, mesmo a legislação de pessoal diferenciada, sob a qual estão os servidores públicos, como aqueles que integram as instituições pesquisadas neste artigo, revela, em si, evidentes traços de paternalismo, beneficiando esses servidores de modo bastante díspar em relação aos demais trabalhadores brasileiros. Esse fator também pode explicar práticas culturais presentes nas organizações estatais.

Outras manifestações detectadas por Bergue (2010, p. 451) são a ênfase nas relações pessoais e grupais, a baixa vulnerabilidade das organizações, a constância do ritmo e das dinâmicas de trabalho, a estabilidade laboral, a valorização seletiva dos processos formais, o corporativismo e a condescendência. Tanure *et al.* (2007, p. 12) sinalizam, ainda, a esperteza, o esforço para levar vantagem em todas as situações e a indisciplina como características também observáveis.

Convém registrar que, segundo Tanure *et al.* (2007, p. 09-11), qualquer traço cultural apresenta seu lado “bom” e seu lado “mau” e que também marcam a cultura brasileira a alegria, a hospitalidade, a afetividade, a adaptabilidade e a criatividade. Esses autores também veem no Brasil um povo facilmente mobilizável, o que demonstra uma forte inclinação coletivista da população.

Abordada a cultura nas organizações públicas, passemos a outro fator estruturante deste levantamento: o advento da Lei de Acesso à Informação.

2.2 A Lei de Acesso à Informação

A Lei Ordinária nº 12.527, mais conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI), foi sancionada em 18 de novembro de 2011 e entrou em vigor 180 dias depois. Ela veio para regular o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo previsto na Constituição Republicana de 1988 (BRASIL, 2011; CONSTITUIÇÃO DE 1988, art. 37, § 3º, II).

Estão sujeitos a esse instrumento não só a União e seus órgãos e entidades (situação em que se encontram as Universidades aqui abordadas), mas também os Estados, o Distrito Federal e os Municípios. A LAI estabelece procedimentos para que a Administração responda a pedidos de informação do cidadão, determinando que o acesso seja regra e o sigilo, exceção, constituindo-se, assim, um marco para a democratização da informação pública.

Em se tratando do direito à informação e do acesso às informações públicas, são temas relativamente recentes, surgidos no contexto do Pós-Segunda Guerra Mundial (LIMA *et al.*, 2014, p. 50). Quantitativamente, o direito de acesso à informação vem ganhando terreno nas legislações de vários países, das mais diferentes orientações políticas, em uma tendência global muito expressiva quanto à intenção de se estabelecer mecanismos legais garantidores (LIMA *et al.*, 2014, p. 48). Não obstante as peculiaridades históricas, políticas, sociais, étnicas e econômicas, alguns Estados nacionais, mesmo de tradição autoritária, estão sendo alcançados pelo fenômeno do acesso à informação (LIMA *et al.*, 2014, p. 48).

O direito à informação pode ser visto como um complexo e fundamental direito de participação da sociedade, que se apresenta em três camadas (o direito de informar, de ser

informado e de informar-se), constituindo-se a base da democracia (LIMA *et al.*, 2014, p. 51-52). Está atrelado a um dos fundamentos da transparência dos atos governamentais, qual seja a certificação do acesso da sociedade às informações coletadas, produzidas, armazenadas pelas instituições estatais (LIMA *et al.*, 2014, p. 52).

O direito à informação é um dos indicadores da cidadania (LIMA *et al.*, 2014, p. 50). Quando não se tem acesso (físico, virtual e intelectual) à informação, pode haver exclusão de outros direitos e da própria cidadania, tornando-se o indivíduo apenas um ser vivente (LIMA *et al.*, 2014, p. 55). Para os gregos, pais da democracia ocidental, a participação social estava entre as condições da vida considerada cidadã (LIMA *et al.*, 2014, p. 50).

Visando ao fortalecimento da participação social na Administração Pública brasileira, a LAI estabeleceu a criação de Serviços de Informações ao Cidadão em todos os órgãos e entidades do poder público. Uma suposição nossa, e que baliza este artigo, é que as obrigações instituídas na LAI originaram uma exigência de mudança cultural nas instituições públicas do País.

2.2.1 A Lei de Acesso à Informação originando um contexto de mudança e o desafio das organizações públicas à adaptação cultural externa.

O ponto nevrálgico deste estudo é encararmos a LAI como fenômeno catalisador de necessidade de adaptação externa nas organizações públicas brasileiras, as quais, devido à importância do fator humano nessas instituições, se viriam impelidas a amoldar suas culturas para bem atender às determinações da citada Lei. Segundo, Bergue (2010, p. 456), nas organizações públicas, a cultura é um fenômeno intensamente relacionado ao processo de mudança.

Bergue (2010, p. 457) afirma que “a mudança constitui um fenômeno inerente à organização”, uma vez que as exigências ambientais emergentes exigem a transformação e a reorientação da empresa. Schein (2009, p. 83) ratifica, dizendo que “cada organização deve desenvolver um conceito compartilhado de sobrevivência final, da qual deriva seu senso de missão essencial, tarefa primária e ‘razão de ser’”, o que requer dela um bom relacionamento com todas as partes interessadas em suas atividades, chamadas *stakeholders*. Estão entre os *stakeholders* a sociedade e os investidores, entre outros atores. Todas as partes interessadas juntas formam o ambiente em que a organização precisa se desenvolver.

Mesmo as organizações governamentais estão sob igual incumbência de buscar o equilíbrio das necessidades dos diversos *stakeholders* (SCHEIN, 2009, p. 83) e de perseguir a sobrevivência (BERGUE, 2010, p. 458). Admitindo que a sociedade é uma das partes interessadas no sucesso das organizações públicas, entendemos que a LAI pode ser considerada mais uma manifestação de suas necessidades, especificamente a necessidade de ter conhecimento das informações de que essas organizações dispõem. Ademais, devemos lembrar que a sociedade é, concomitantemente, “investidora”, já que são os tributos pagos pelos indivíduos que financiam essas instituições, e “cliente”, pois os órgãos e entidades públicos funcionam visando a atender demandas sociais.

Tanure *et al.* (2007, p. 13) acrescentam que a necessidade de melhoria de desempenho organizacional é uma força externa que atua na mudança ou na ressignificação dos valores basilares da cultura ocupacional, gerando impactos comportamentais. Em se tratando do surgimento da Lei de Acesso à Informação, o sigilo das informações deixa de ser valor basilar para que a disponibilização passe a ser.

Nas instituições da Administração Pública, os movimentos de mudança implicam um rearranjo de forças e perturbação no *status* do funcionamento organizacional (BERGUE, 2010, p. 459). Bergue (2010, p. 443) assevera que “as organizações públicas podem ser consideradas sensivelmente mais complexas que as demais em termos de substância (componentes e propósitos), amplitude e relações de poder”. Afirma ainda que, não obstante

as instituições públicas funcionarem em um ambiente de certa estabilidade, as demandas da sociedade evoluem em termos quantitativos e qualitativos, fazendo com que o Estado se depare com algum grau de tensão por mudança e se veja forçado à adaptação. De pronto, essas palavras nos fazem recordar a LAI, que denota uma evolução qualitativa das demandas sociais.

Quando se fala em mudança na realidade da Administração Pública, o *status* cultural presente nas organizações não pode ser desconsiderado, uma vez que essa decisão pode comprometer o sucesso das transformações desejadas (BERGUE, 2010, p. 451). Nos indagamos nesta pesquisa se, de fato, a introdução de um novo instrumento legal do espírito da Lei de Acesso à Informação foi bem gerido pelas organizações públicas em questão, ou se essas foram indiferentes às suas dinâmicas culturais, podendo obstacularizar a plena aplicação da LAI em suas estruturas.

Quanto à cultura organizacional, Bergue (2010, p. 452-453) aponta que ela é algo dinâmico e de necessária adequação a novos cenários. Precisa ser bem gerenciada, tendo em vista o alcance dos objetivos institucionais, podendo até mesmo ser moldada, por meio do reforço dos traços desejados pela organização e da repressão dos traços que dificultam a consecução do planejado. O movimento de mudança cultural não é algo que se dá bruscamente, mas de modo paulatino, que exige um cuidadoso diagnóstico da realidade, e para que a comunicação organizacional exerça papel indispensável.

Algumas formas de manifestação de um movimento de mudança organizacional são os esforços adaptativos desprendidos, as inovações gerenciais e de estrutura e as transformações mais profundas que cheguem a gerar um novo comportamento nos membros da instituição. No setor público, os exemplos mais contundentes de mudanças são as reformas, as alterações nas legislações de pessoal, a introdução de práticas e recursos gerenciais, os métodos de avaliação do trabalho, entre outros (BERGUE, 2010, p. 457-458).

Tanure *et al.* (2007, p. 13) observam que a maioria dos discursos de mudança de que têm conhecimento não desemboca em efetiva alteração de valores, mas a renovação cultural se dá tão somente “pela necessidade de transformações radicais do ponto de vista do negócio ou da gestão”. Isso também podemos associar à sanção da LAI, que ensejou uma alteração profunda na gestão da informação por parte dos organismos estatais.

Nas organizações públicas as mudanças são vistas como fenômenos bastante complexos, multifacetados e de lento desenvolvimento. Requerem fundamentalmente que haja, de fato, interesse na mudança, e isso precisa estar manifestado na essência das relações que perpassam a instituição governamental, propiciando alinhamento às novas exigências ambientais. Uma reação comum, e intensa, ao processo de mudança no setor público é a resistência a ela (BERGUE, 2010, p. 454.457.464), pois as mudanças, também, trazem em si medos e incômodos (TANURE *et al.*, 2007, p. 13).

Assim sendo, não cabe encarar o trabalho de mudança sob uma perspectiva mecanicista de gestão, tida como paradigma clássico e pautada na objetividade, racionalidade e controle amplo e irrestrito, mas adotando uma abordagem sistêmica, que põe em relevo as relações e as pessoas. Isso implica saber que a administração do processo de mudança não se dá de modo único e repetível. Deve haver, antes de tudo, uma profunda análise do contexto para que se planeje a estratégia de adaptação e precisa-se usar a linguagem adequada para comunicar aos membros o movimento adaptativo, de modo a se conseguir o maior envolvimento possível dos agentes. A mudança é, então, um processo de aprendizagem (BERGUE, 2010, p. 456-457).

Motta (2007, p. 103, 107) recorda que a ideia do homem organizacional parte de uma ideologia baseada no cientificismo, dando a impressão de que se pode criar uma ciência quase exata do homem e, junto com Caldas (1997, p. 18), afirma que a tendência à uniformização começa nas empresas, onde a ideologia tecnocrática instaurou um modo de racionalidade.

Silva e Vergara (2003, p. 11) salientam que falar em mudança organizacional é tratar também de “mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo”.

Em se tratando da resistência à mudança, Bergue (2010, p. 464) a concebe como um sistema de resultados, proveniente da avaliação que as pessoas envolvidas fazem do *quantum* de perda e ganho que terão com as modificações, no que se refere ao espaço e patrimônio já alcançados ou a conquistar. Considera-se aí, também, o risco de perda de segurança dos servidores. Imaginamos ser esse um dos mais comprometedores à receptividade da LAI, uma vez que o mote dessa legislação é que o sigilo dos conteúdos deixe de ser regra e passe à categoria de exceção. Tal virada pode comprometer a segurança que alguns servidores parecem experimentar com a falta de transparência dos atos administrativos.

3. METODOLOGIA

Este artigo consiste em uma investigação de natureza exploratória, usando procedimento específico para coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2010b, p. 171), com análise descritiva dos dados qualitativos. Nele, pretende-se realizar uma primeira inflexão sobre o fenômeno da adaptação da cultura organizacional a novas exigências legais. As pesquisas que utilizam procedimentos específicos para consecução dos dados o fazem para “extrair generalizações com o propósito de produzir categorias conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente. Dessa forma, não apresentam descrições quantitativas exatas” (MARCONI; LAKATOS, 2010b, p. 171).

Consoante Martins (2010, p. 38), os estudos exploratórios (ou formuladores) se tratam de “abordagem adotada para a busca de maiores informações sobre determinado assunto. Possuem um planejamento flexível e são indicadas quando se tem pouco conhecimento do assunto” e são, segundo Creswell (2007, p. 46), um dos principais motivos para se empreender uma pesquisa qualitativa. O investigador dedica-se a ouvir os participantes e a construir um entendimento baseado nas ideias desses.

A pesquisa descritiva “tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno” (MARTINS, 2010, p. 33). Ela descreve um fenômeno ou situação, mediante um estudo realizado em determinado espaço-tempo (HYMAN, 1967, p. 107-108; SELLTIZ, 1965, p. 61-62 *apud* MARCONI; LAKATOS, 2010a, p. 12). Também é chamada pesquisa *ad-hoc* (SAMARA; BARROS, 2002, p. 30).

O estudo em questão também é dito “aplicado”, por se referir a aspectos específicos de uma organização e se aproxima das alegações de conhecimento de perspectiva construtivista, a qual se ocupa dos significados múltiplos de experiências individuais, com o objetivo de desenvolver um padrão. Segue a estratégia de estudo de caso, segundo a qual o pesquisador explora profundamente um fato, por meio da coleta de informações detalhadas (CRESWELL, 2007, p. 32.35).

Conforme Martins (2010, p. 54), “os estudos exploratórios dependem da coleta de dados”. Para a coleta dos dados primários (que são aqueles obtidos diretamente dos informantes), utilizamos um questionário, o qual foi enviado por *email* aos SIC participantes, a fim de ser respondido por todos aqueles que trabalham nesses Serviços. Segundo Marconi e Lakatos (2010b, p. 171), os estudos exploratório-descritivos permitem procedimentos flexíveis de amostragem.

O instrumento utilizado foi criado usando-se o aplicativo Formulários Google. As respostas se deram nos meses de agosto e setembro de 2015 e o próprio aplicativo as registrou. A ferramenta de pesquisa continha questões abertas e fechadas (questionário semiestruturado), o qual, seguindo protocolo e as orientações que regem os estudos

qualitativos, serviu para coleta de significado dos participantes, concentrando-se no fenômeno em questão (adaptação da cultura organizacional à Lei de Acesso à Informação).

O questionário visou à caracterização da amostra (com informações como sexo/gênero, idade, tempo de serviço público, bem como na instituição e no SIC) e a conhecer, conforme literatura consultada, a percepção dos trabalhadores dos SIC quanto à gestão da cultura organizacional em se tratando do contexto de mudança desencadeado pela LAI.

Marconi e Lakatos (2010b, p. 149) asseveram que “a coleta dos dados é tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador paciência, perseverança e esforço pessoal”. Infelizmente, essas palavras soaram bastante verdadeiras na realização desta pesquisa, uma vez que, em alguns casos, se fez necessário efetuar reiteradas ligações telefônicas e enviar diversas mensagens de texto para solicitar insistentemente a apreciação do questionário pelos elementos do universo.

A análise dos dados, que é um processo de reflexão contínua (CRESWELL, 2007, p. 194), pelo qual se lhes confere ordem, estrutura e significado, seguiu a técnica da análise descritiva de dados qualitativos. Em um momento específico foi necessário cruzá-los, o que está relatado na seção seguinte, em que constam os resultados. Os dados serão comunicados textualmente, de acordo com as ocorrências registradas no questionário.

Como estratégia metodológica, não identificamos os respondentes, nem apontamos a proveniência de cada resposta, de modo a tentar aumentar a fidedignidade das informações, dado que algumas perguntas colocam em questão características organizacionais e que tínhamos poucos servidores de SIC a sondar. Caso indicássemos a que instituição se referiam as respostas, aumentar-se-ia a possibilidade de se identificar o(a) participante e, nesse bojo, de se enviesarem, ou mesmo de se falsearem, as respostas. Adotando essa estratégia, precisamos considerar todas as respostas como referentes à realidade de um grupo específico de organizações públicas, qual seja o das universidades federais brasileiras presentes em Pernambuco.

De início, pensávamos em questionar apenas os servidores cadastrados como “Respondentes” no sistema e-SIC, da Controladoria-Geral da União, meio pelo qual solicitações de informação chegam às estatais. Porém, dada a baixa quantidade de “Respondentes” e a dificuldade em ter o instrumento respondido, concluímos ser melhor obter a percepção de todos os servidores ligados aos SIC. Aumentou-se, assim, a população e, conseqüentemente, a chance de se ter uma maior variedade de impressões.

Uma vez que a Univasf tem um SIC em cada um de seus seis câmpus, pedimos que apenas respondessem ao questionário aqueles que compõem o SIC de Petrolina, para não neutralizar as respostas das demais organizações, dado que, conforme esclarecido acima, todas as respostas foram consideradas em um único conjunto e a disparidade de quantidade de servidores lotados no SIC da Univasf mostrou-se grande em comparação com as demais universidades.

Outra orientação dada foi que os inquiridos repassassem o *link* do questionário a todos os que estavam em férias, greve ou em outra situação de inatividade temporária, uma vez que, quanto mais respostas individuais conseguíssemos, maior seria a possibilidade de a pesquisa representar a realidade. Ainda: que respondessem individualmente, sem discutirem as questões entre si, já que as perguntas eram fundamentalmente baseadas na percepção pessoal.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Após contatos com servidores lotados nos SIC aqui abordados, através de *email* e telefone, chegamos à seguinte distribuição da população: três pessoas alocadas no SIC da UFPE, duas no da UFRPE, da mesma forma duas no do IFPE e duas no do IFSPE e cinco no

SIC da Univasf (Campus Petrolina), totalizando catorze elementos no universo. Obtemos a participação de dez indivíduos, que representam 71% de todos os elementos. Tentamos, por emissão de inúmeros telefonemas e mensagens eletrônicas, conseguir o máximo de respostas possível, sem sucesso. No entanto, recebemos confirmação verbal ou escrita de que pelo menos um(a) servidor(a) de cada SIC preencheu o questionário. Dos que apreciaram o instrumento, cinco são mulheres e cinco são homens.

Ainda no que tange a caracterização da amostra, constatamos faixas etárias e últimas áreas de formação bastante variadas: três pessoas têm entre 24 e 29 anos, duas, entre 30 e 35 anos, três, entre 36 e 41 anos, uma está na faixa de 42 a 47 anos e também uma enquadra-se no intervalo 60 a 65 anos. Uma pessoa possui graduação em Estatística, duas cursam Especialização, em Direito Público e em Direito Tributário, quatro indivíduos têm especialização completa, em Educação, Gestão de Pessoas, Arquivologia e Ciências Contábeis, duas pessoas cursam mestrado, em Ciência da Informação e em Políticas Públicas, e um indivíduo possui pós-doutorado completo, em Fitotecnia.

Cinco respondentes têm de 1 a 5 anos de tempo de serviço público, e na universidade em que estão hoje. Três, de 6 a 10 anos, também na organização atual. Uma pessoa tem de 11 a 15 anos de serviço público, dos quais de 6 a 10 na universidade. Um indivíduo tem mais de trinta anos no serviço público e na universidade. Constatamos, assim, um grupo majoritariamente neófito na Administração Pública.

Com relação ao tempo de serviço no SIC, seis dos dez respondentes têm mais de 36 meses de serviço nesse setor. Lembramos que a exigência de se criar os SIC se deu em maio de 2012, quando entrou em vigor a LAI e que as respostas ao questionário aconteceram em agosto e setembro de 2015. Ou seja, essas pessoas estão vivenciando a realidade do SIC desde o início de seu funcionamento. Uma pessoa informou ter de 31 a 36 meses de serviço no SIC, outra, de 25 a 30 meses, uma tem de 13 a 18 meses e outra, de 6 a 12 meses. Percebemos uma amostra majoritariamente familiarizada com o tempo de vida dos SIC.

Excetuando-se a última interrogação do instrumento, as demais relacionadas à universidade a que pertencem os SIC forneciam as seguintes possibilidades de respostas: “Não”, “Pouco”, “Muito”, “Não sei responder.” e “Nenhuma das opções acima.”. Vejamos, a seguir, os resultados por questão.

Em se tratando da pergunta “Ao seu ver, a organização em que você trabalha explicita declaradamente para os seus servidores a importância do SIC e das respostas às solicitações de informação amparadas na LAI?”, sete servidores responderam “Pouco”, dois “Muito” e um indivíduo disse não saber responder. Vemos que a maioria dos participantes indicaram que os valores concernentes à LAI, que se concretizam nas atividades dos SIC, ainda não se tornaram crenças e valores expostos nas instituições em estudo.

À questão “Em sua opinião, a cultura de sua organização contribuiu de forma eficaz para que essa mesma organização se adaptasse bem às novas demandas que surgiram com a vigência da LAI?”, três servidores responderam “Não”, quatro, “Pouco” e três, “Muito”. Nota-se que houve prevalência de percepção de um primeiro cenário cultural hostil para adaptação à LAI.

No tocante ao questionamento “Os SIC surgiram em um contexto de maior participação social na gestão pública, do qual a LAI é um dos sinais. Na sua opinião, os membros de sua organização têm uma compreensão geral desse contexto?”, uma pessoa considerou que “Não”, três, “Pouco”, cinco, “Muito” e uma pessoa não soube responder. Em se tratando dos servidores públicos pertencentes às universidades, os membros de SIC indicaram um nível de compreensão geral de contexto aparentemente favorável à atuação dos Serviços.

A próxima questão tratava do fenômeno da resistência e assim foi colocada: “Na sua opinião, de maneira geral, os membros de sua organização ofereceram resistência quando o

SIC entrou em atividade?”. Cinco respondentes colocaram “Não”, dois, “Pouco” e três, “Muito”. Aqui, um aspecto nos chamou a atenção: respondentes que informaram tempo de serviço no SIC de até 36 meses, portanto um período menor do estabelecido pela LAI, emitiram opinião, não obstante as alternativas “Não sei responder.” e “Nenhuma das opções acima.” serem disponibilizadas. Isso nos leva a três suposições: algum(ns) SIC entrou(aram) em atividade após o prazo legal, algum(ns) indivíduo(s) vivenciaram o início do SIC, deixou(aram) o Serviço por um tempo e depois retornou(aram) a ele - ou continua(m) não ligados mais a ligado(s) a ele(s) e, ainda assim, apreciou(aram) o questionário - ou algum(ns) ingressou(aram) no(s) SIC após o(s) Serviço(s) começar(em) a funcionar e, ainda que não tenham experimentado o início do seu funcionamento, registrou(aram) sua opinião. Não obstante tais possibilidades, observa-se, também nessa questão, uma provável boa receptividade dos servidores aos SIC recém-instituídos.

Quanto à pergunta “De acordo com sua opinião, houve um adequado trabalho de gestão de pessoas em sua organização no que se trata da adaptação ao contexto de mudança gerado pela criação do SIC?”, três pessoas responderam “Não”, cinco, “Pouco”, uma, “Muito” e um indivíduo não soube responder. Voltando às iniciativas organizacionais, os participantes indicaram uma quase omissão das universidades no que se trata do gerenciamento do fator humano no contexto desencadeado pela atividade do SIC.

À interrogação seguinte, “Em sua opinião, sua organização conseguiu socializar entre os servidores os valores presentes na LAI, propiciando a aderência dos mesmos servidores a esses valores e a uniformidade comportamental dos membros da organização, no que se refere às determinações da LAI?”, uma pessoa apontou o “Não” como resposta, sete servidores disseram “Pouco”, e houve duas respostas “Muito”. Mais um aspecto em que se percebe quase inércia institucional.

A pergunta seguinte abordava a cultura como indicador da adaptação organizacional ao contexto de mudança: “Após mais de três anos de vigência da Lei de Acesso à Informação, em sua opinião, a cultura atual de sua organização mostra que ela conseguiu se adaptar ao novo contexto gerado por esse instrumento legal?”. Aqui, duas pessoas não souberam dar resposta, cinco responderam “Pouco” e três, “Muito”. Enxergamos esse como um dos questionamentos-chave da pesquisa e os dados mostram que, na opinião dos participantes, não houve plena adaptação cultural nas universidades, à conjuntura gerada pela LAI.

A questão que mais apresentou homogeneidade de respostas foi a que contemplava as suposições fundamentais básicas da cultura organizacional: ““Pressupostos básicos” são valores inquestionáveis, introjetados pelas pessoas de uma organização, e que indicam como elas, de fato, devem executar as tarefas. Em sua opinião, de maneira geral, os valores presentes na LAI já foram introjetados pelos servidores da sua organização?”. Oito dos dez participantes disseram “Pouco”, um, “Muito” e um indivíduo não soube responder. Também considerado questionamento-chave, contribui para reforçar a conclusão anterior, pois indica que os valores da Lei não alcançaram o nível profundo das culturas observadas.

Depois, o questionário trazia uma pergunta-resumo: “Em resumo, de maneira geral, você acredita que o atendimento às normas da LAI já se tornou algo "cultural" em sua organização?”. Duas pessoas registraram “Não”, quatro, “Pouco”, três, “Muito” e uma marcou “Não sei responder”. Mais uma indicação de que as culturas das universidades não se adaptaram satisfatoriamente ao contexto de mudança provocado pela LAI, segundo opinião de membros dos SIC em questão.

A última interrogação tratou também de iniciativas organizacionais, especificamente visando ao bom funcionamento dos SIC. Os respondentes podiam marcar quantas opções quisessem. Das três alternativas, a mais escolhida, seis vezes, foi “implementou esforços adaptativos às novas demandas advindas via SIC.”. A segunda mais apontada, quatro vezes, foi “empreendeu inovações gerenciais e de estrutura.”. A ação “promoveu transformações

radicais, que alcançaram o comportamento dos servidores.” não foi escolhida por ninguém. Houve duas pessoas que optaram por “Nenhuma das opções acima.”. Vemos então, que, malgrado as ações institucionais aqui apontadas, elas ainda não foram o suficiente para adequar o comportamento dos integrantes das universidades. Levando em consideração essas e as respostas das perguntas anteriores, concluímos que as universidades federais brasileiras presentes em Pernambuco ainda não conseguiram moldar suas culturas às demandas da LAI.

5. CONCLUSÃO

Este artigo visou a identificar se as universidades federais brasileiras presentes no Estado de Pernambuco conseguiram realizar um trabalho de gestão de pessoas eficaz o suficiente para moldar suas culturas organizacionais às determinações da Lei de Acesso à Informação (LAI), sancionada em novembro de 2011. Pautando-se na percepção pessoal dos integrantes dos Serviços de Informações ao Cidadão (SIC) dessas universidades, verificamos que tais instituições ainda não conseguiram adaptar suas culturas ao contexto de mudança originado pela LAI, embora os respondentes tenham sinalizado uma baixa resistência dos demais servidores das universidades às atividades dos SIC e tenham percebido a implementação de algumas iniciativas por parte das organizações, no que se trata do esforço para se adequarem às exigências dessa nova conjuntura.

6. REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T.. Cultura, Mudança e Comunicação Organizacional. In: **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 3ª ed. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, 05 out. 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 04 set. 2015.

_____. Lei Nº 11.892, de 29/12/2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 30 dez. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.

_____. Lei Nº 12.527, de 18/11/2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 18 nov. 2011 – Edição Extra. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.htm>. Acesso em: 20 ago. 2015.

BRITO, M. J. de; PEREIRA; V. da G.. Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, jul.ago-1996. Disponível em: <www.spell.org.br/documentos/download/13401>. Acesso em: 01 ago. 2015.

CARVALHO, S. G. de. Cultura Organizacional como fonte de vantagem competitiva. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. (organizadoras), **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2ª ed., São Paulo: Saraiva, 2008.

CRESWELL, John W.. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2007. 2ª ed. p. 126.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L. A.. **Entre a Antropologia e a Psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional**. Vol. 32, n. 01, jan-mar.1997. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=224>. Acesso em: 04 ago. 2015.

FREITAS, A. B. DE. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (organizadores). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

KLIKSBERG, B.. A gerência na década de 90. Trad.: Marta de la Paz Jamond de Saraiva. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, jan./mar. 1988. Disponível em: <<http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/rap7.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2015.

LIMA, M. H. T. F.; CORDEIRO, H. C. D. C.; GOMES, C. A. S.. Antecedentes e perspectivas do direito à informação no Brasil: a Lei de Acesso à Informação como marco divisor. In: MOURA, M. A. (organizadora). **A construção social do acesso público à informação no Brasil: contexto, historicidade e repercussões**. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 2014.

MARCONI, M.de A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010a.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

MARTINS, G. de A.. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATHEUS, T. C.. Inverno Social: uma discussão psicanalítica sobre o imaginário da lei no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (organizadores). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F. C. P.. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C.. **Introdução à Organização Burocrática**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P.. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (organizadores). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SALLES, M. de A. S. D.; FERNANDES, E. de S.; FILHO, A. da C. R.. **Inovação e Gestão Estratégica de Pessoas: um ciclo virtuoso na gestão pública?** Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, XXXVI EnANPAD - Rio de Janeiro-RJ, set. 2012.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C.. **Pesquisa de Marketing: conceitos e metodologia**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E. H.. **Cultura Organizacional e Liderança**. Trad.: Ailton Bomfim Brandão. Rev. téc.: Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, J. R. G. DA; VERGARA, S. Sentimentos, Subjetividade e Supostas Resistências à Mudança Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v.43, n.3, p. 10-21, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n3/v43n3a02.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2015.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V.. Gestão de recursos humanos e cultura brasileira: uma perspectiva integradora. In: BARROS, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. (organizadores). **A Gestão de Pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.