



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



JOSÉ DE AGUIAR PEREIRA DA SILVA

**CULTURA E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: COMO AS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS MUDAM**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

JANDIRA

2014

JOSÉ DE AGUIAR PEREIRA DA SILVA



**CULTURA E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: COMO AS
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS MUDAM**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus Pato Branco*.

Orientadora: Prof. Msc. Priscila Rubbo

JANDIRA

2014



TERMO DE APROVAÇÃO

CULTURA E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: COMO AS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS MUDAM

Por

JOSÉ DE AGUIAR PEREIRA DA SILVA

Esta monografia foi apresentada às 20h do dia 19 de dezembro 2014 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Pública, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof^a. *Dra. Priscila Rubbo*
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientadora)

Professor Eliandro Schvirck
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Professora Sandra Mara Lesbik Valmorbida
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Dedico este trabalho à graça de Deus, à minha família, e a todos que, direta e indiretamente, foram partícipes desta trajetória de minha vida.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora professora Priscila Rubbo, que me orientou, pela sua disponibilidade, interesse e receptividade com que me recebeu e pela prestabilidade com que me ajudou.

Agradeço aos pesquisadores e professores do curso de Especialização em Gestão Pública, professores da UTFPR, Campus Pato Branco.

Agradeço aos tutores presenciais e a distância que nos auxiliaram no decorrer da pós-graduação.

Enfim, sou grato a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

“Se não sabes, aprende; se já sabes, ensina”.

(Confúcio)

SILVA, José de Aguiar Pereira. Cultura e Mudanças Organizacionais: Como as organizações públicas mudam. 2014. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

RESUMO

Este trabalho teve como temática o estudo sobre “Cultura e Mudanças Organizacionais: Como as organizações públicas mudam”, o que buscou conhecer a natureza técnico-instrumental das organizações públicas em seu ambiente, tendo em vista sua cultura, suas resistências e suas mudanças de ordem comportamental e funcional. Para isso, foram realizadas pesquisas e estudos exploratórios, com os dados coletados a partir de pesquisa bibliográfica, o que levou à conclusão, sem o esgotamento do assunto, sobre como as organizações se gestam enquanto seus processos burocrático, de “jeitinho” e em sua estrutura de poder e inter-relações. O problema de pesquisa, para tal, se posta como um delimitador de questões que buscam atingir seu objetivo geral, o qual compreende as especificidades de como as mudanças organizacionais dos órgãos e setores públicos vem se aculturando diante de problemáticas como de resistência, de implementação, adequação e contextualização, o que deve ser compreendido pela ótica das mudanças globais e localizadas. Ainda a abordagem da pesquisa teve caráter qualitativo, uma vez que buscou conhecer e desvelar, de forma aprofundada, dinâmica e holística, como se constitui e se contextualiza a cultura e as mudanças nas e das organizações públicas, perfazendo tanto as definições mais comuns como as questões de perspectivas fundadora e adaptativa, já que a cultura organizacional se apresenta em muitas e várias formas de organizações coletivas, sejam elas institucionalizadas ou não, formais e informais, as quais podem ser caracterizadas como estruturas rígidas e conservadoras, ou mesmo flexíveis e suscetíveis às mudanças e inovações.

Palavras-chave: Mudanças. Resistência. Organizações. Cultura Organizacional. Setor Público.

SILVA, José de Aguiar Pereira. Organizational culture and change: "As public organizations change". 2014. Monografia (Especialização Gestão Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2014.

ABSTRACT

This work was to study the theme "Culture and Organizational Change: How Public organizations change", which aimed to discover the technical-instrumental nature of public organizations in their environment, in view of its culture , their resistances and changes in behavioral and functional order. For this, research and exploratory studies, with data collected from literature search, which led to the conclusion, without the exhaustion of the subject, about how organizations Gestam were held while their bureaucratic processes, "way" and it power structure and interrelationships. The research problem, to this end, stands as a delimiter of questions that seek to achieve its overall goal, which comprises the specifics of how the organizational changes of organs and public sectors has been acculturating before issues such as resistance, implementation, adequacy and context, which must be understood from the perspective of global and localized changes. Although the research approach was qualitative, as it sought to know and reveal, in detail, dynamic and holistic, as constituted and contextualizes the culture and changes in and public organizations, making both more common definitions as issues founder and adaptive perspectives as organizational culture comes in many and various forms of collective organizations, whether institutionalized or not, formal and informal, which can be characterized as rigid and conservative structures, or even flexible and susceptible to changes and innovations.

Keywords: Changes. Resistance. Organizations. Organizational Culture. Public Sector.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
1.1 Tema.....	10
1.2 Problema de Pesquisa.....	10
1.3 Objetivo Geral.....	11
1.4 Objetivos Específicos.....	11
1.5 Delimitação.....	11
1.6 Justificativa.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Cultura Organizacional.....	13
2.2 Mudança Organizacional.....	14
2.3 Resistência à mudança.....	15
2.4 Implementação.....	18
2.5 Setor público.....	19
2.5.1 Fatores que dificultam a mudança no setor público.....	20
2.5.2 Fatores que alavancam a mudança no setor público.....	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....	23
3.1 Tipo de pesquisa ou técnicas de pesquisa.....	23
3.2 Coleta dos dados.....	25
3.3 Análise dos dados.....	25
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	26
4.1 Análise dos fatores que dificultam as mudanças nos setores públicos.....	26
4.2 Análise dos fatores que alavancam (favorecem) as mudanças nos setores públicos.....	27
5 CONCLUSÃO.....	29
6 REFERÊNCIAS.....	31

1 INTRODUÇÃO

Nesta pesquisa, o termo **cultura** traduzirá o conjunto, a ação e o conhecimento - técnico e tradicional - no qual determinadas **organizações** (no caso, públicas) assumem enquanto estrutura social. Da mesma forma, o substantivo **mudança**, aqui, se referirá ao processo de tornar-se ou fazer-se diferente, seja por modificação, interrupção ou alteração de comunicação, comportamento, estruturação, relação, interação etc.

É visto que, conforme Bergue (2010), na atual conjuntura social, política e econômica a mudança tornou-se um aspecto normal, seja na vida das pessoas como nas organizações de diversos segmentos. Assim, as organizações (empresas e instituições) tendem a, de acordo com as decisões e posturas, assumirem uma organicidade baseada por determinadas referências estabelecidas pela sua cultura e contexto, o que coloca as organizações em permanente evolução capaz de garantir sua sobrevivência, seja no setor público, quanto no privado.

Para mudar, então, é preciso que as organizações alterem seus paradigmas e que rompam barreiras - principalmente as de entraves tradicionais e conservadores - para alcançar metas e resultados esperados, o que se impõe diante de um contexto competitivo e de atendimento pelo qual, anos atrás, se norteava apenas diante de crises (no setor privado) e de reivindicação ou pressão que levassem às intervenções (setores públicos). Contudo, hoje, para assegurar a eficiência e eficácia, além do sucesso, as organizações requerem mudanças imediatas em suas estruturas e em seu modelo organizacional, bem como no estilo gerencial e no comportamento das pessoas que a constituem, em busca de patamares elevados de performance e dinamismo. Sobre isso, pode-se pensar que, segundo deixa entendido Mariotti, (1999) os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência mudaram muito, até mesmo nas instâncias públicas para o cidadão, o que continua mudando. Hoje, nenhum deles é suficiente. É preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente.

Segundo Gouillart (1995), as organizações estão permanentemente enfrentando desafios para se adaptar a mudanças em seu meio ambiente,

mudanças nas atitudes dos cidadãos e clientes e dos órgãos reguladores e sinais de extinção de seus ramos de atuação.

Por isso, para que se possa melhor conceituar as mudanças nas organizações públicas, e compreender seu contexto sociocultural, vamos ainda considerar o que Want (1990) categoriza como sendo os cinco tipos de mudanças:

- Por opção: quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão;
- Operacional: quando identifica-se a necessidade de suprir deficiências específicas;
- Direcional: quando uma alteração estratégica se faz necessária;
- Fundamental: quando a própria missão é alterada;
- Total: casos mais críticos, como por exemplo, uma falência iminente.

Assim, pode-se dizer que mudança organizacional significa abandonar a maneira antiga de fazer as coisas, adotando novas práticas que proporcionem resultados melhores. Envolve reestruturação do processo de negócio, terceirização, gestão pela qualidade total, reengenharia, *Just-in-time*, redução de custos, foco no cliente (cidadão), envolvimento dos colaboradores, equipes autogerenciadas e estruturas organizacionais inovadoras. Ainda, segundo (Wood Jr., 1995), “A sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de adaptação”, o que coloca a mudança organizacional como “chave” de sua existência e prevalência.

1.1 Tema

Diante das exposições introdutórias e do contexto apresentado, o tema do presente trabalho busca discorrer sobre a “Cultura e Mudanças Organizacional”, colocando a cultura e as mudanças nas organizações públicas como foco da pesquisa.

1.2 Problema de Pesquisa

Desta forma, a pesquisa se delimita por questões ligadas e elencadas a respeito de “Como as organizações públicas mudam”.

1.3 Objetivo Geral

Conhecer as organizações públicas enquanto sua **cultura e mudança organizacional**.

1.4 Objetivos Específicos

Em conformidade com o objetivo geral da pesquisa, buscar-se-á:

- ✓ Identificar os elementos e pressupostos, práticos e teóricos, da cultura e das mudanças organizacionais dos órgãos e setores públicos;
- ✓ Conhecer os principais motivos que levam à resistência, e também, à implementação das mudanças, adequações e contextualizações;
- ✓ Perceber as mudanças e suas variáveis contextuais, funcionais e sistêmicas nas instituições, órgãos e setores públicos.

1.5 Delimitação

O objetivo principal deste estudo é conhecer, de forma contextualizada, as organizações dos setores públicos enquanto sua **cultura e mudança organizacional**, tendo como finalidade identificar os elementos e pressupostos - práticos e teóricos - que dificultam e que alavancam a mudança no setor público. Também busca as especificidades que definem a cultura em seu *status quo* (mantido pelo conservadorismo de padrões por resistências às variações) e que acarretam em mudanças organizacionais em razão de adequações, contextos e estratégia organizacional e funcional, principalmente por questões da introdução das novas tecnologias e de seu aprimoramento.

1.6 Justificativa

Este Projeto de trabalho de conclusão de curso se justifica e tem relevância por buscar metodológica, epistemológica e cognitivamente, em seu caráter observatório, *in loco* e teorizada, conhecimentos relacionados à cultura e às mudanças organizacionais, problematizando a estes eixos questões que se configurarem como contributo não esgotado, mas complementado ao tema. Assim, buscar-se-á também identificar, localizar, relacionar e contextualizar as organizações públicas em seus esquemas de cultura e de mudanças, o que se dará por meio de

estudos e coleta de dados, fundamentação, exposição e interlocução teórico-referencial da pesquisa em seu âmbito bibliográfico, percebendo assim as mantenedoras da cultura em seu *status quo* e as causas de mudanças em suas variações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa é composto pelas teorias sobre Cultura e Mudanças Organizacionais diante de exposições de diversos autores que conceituam e apresentam o tema colocando a cultura e as mudanças, nas organizações públicas, como fatores que sofrem alteridade - ou inter-relação - e resistências.

2.1 Cultura Organizacional

Segundo as definições mais comuns, a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos seus membros, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais. Em última análise, trata-se de um conjunto de características-chave que a organização valoriza, compartilha e utiliza para atingir seus objetivos e desenvolver sua missão institucional. Assim, segundo Chiavenato (1999), os valores compartilhados constituem um nível de cultura relevante que se torna importante para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem, funcionando como justificativas aceitas por todos os membros.

Os conceitos de cultura organizacional serão tratados aqui sob a ótica do comportamento organizacional e do inter-relacionamento entre indivíduos, grupos e estrutura nas esferas públicas. A questão de cultura receberá uma abordagem de perspectivas fundadora e adaptativa, já que a cultura organizacional está presente em todas as formas de organizações coletivas, sejam elas institucionalizadas ou não, formais e informais, as quais podem ser caracterizadas como estruturas rígidas e conservadoras, ou mesmo flexíveis e suscetíveis às mudanças e inovações, principalmente se considerarmos o nosso cenário e contexto socioambiental diretamente interligados às inovações das tecnologias da informação e comunicação, o que coloca, mais ainda, cultura e mudança como fenômenos intensamente relacionados e interdependentes, conforme afirma Bergue (2010).

Em específico tratar-se-á da cultura e mudanças nos espaços e ambientes organizacionais públicos, esses os quais serão entendidos aqui como entes estatais, de personalidade jurídica, os quais têm a finalidade de prestar assistência e

atendimento aos cidadãos e à sociedade por meio dos serviços públicos, estando eles alocados nas esferas federal, estadual ou municipal.

2.2 Mudança Organizacional

As mudanças nas organizações públicas, em nosso contexto, são fenômenos complexos os quais se dão num processo que se desdobra ante o *status quo* e as adaptações das inovações e suas incertezas e seus diferentes níveis de intensidade, sejam eles de ordem interna ou externa. Assim, as organizações públicas mudam, se alteram e se adéquam situacionalizando-se em suas políticas, “estados” de governos e em suas relações administrativas, gerenciais e gestoras. Sob a ótica das inovações e mudanças, Chiavenato (1999) coloca que isso é um aspecto essencial da criatividade nas organizações de hoje. A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima. A mudança, então, representa a principal característica dos tempos modernos.

É a cultura organizacional que define a organização em detrimento de seu comportamento. Exemplificando, hoje, nos setores públicos, são as relações existentes entre a cultura da organização e as normas burocráticas que “fabricam” a organização. Segundo Saraiva (2002), a lógica burocrática é responsável por uma dinâmica complexa entre os funcionários e a organização, com reflexos perceptíveis sobre a cultura da organização, que apresenta significativa influência das normas internas.

Os pressupostos de uma cultura organizacional perfazem, ainda, outros elementos intra-organizacionais que, para se modificarem, necessitam ser compreendidos em suas correlações. Segundo Seabras (2001), para que uma organização assimile efetivamente as mudanças, são necessárias que estas mudanças sejam “sentidas” em outros elementos. Da mesma forma, é preciso que a administração pública também se flexibilize e deixe de ser sustentada pelo modelo burocrático tradicional, se baseando também pelos conceitos modernos da administração privada.

2.3 Resistência à mudança

As principais barreiras às mudanças organizacionais, muitas vezes, decorrem do tradicionalismo, conservadorismo e do comodismo de alguns atores e ambientes que resistem em inovar, sofisticar e mudar suas práticas e ações, sistematizações e funcionalidade, criando então barreiras para as mudanças culturais.

Para Daft (2002) as mudanças na estratégia, na estrutura, nas tecnologias e nos produtos não acontecem por si mesmas, e as que acontecem em cada uma dessas áreas, envolvem também mudanças nas pessoas. Os colaboradores devem aprender a utilizar as novas tecnologias ou comercializar novos produtos ou trabalhar eficazmente em uma estrutura baseada em equipe, o que, diante das novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), colocam todos em “redes” e colaboram com o relacionamento do público interno e do público externo, o que é percebido através da abordagem das redes existente na Internet, uma vez que permite observar os grupos atuantes a partir de suas interações. Tal exemplo enseja que a introdução das TICs, em muitas organizações públicas, vezes pela falta de domínio ou mesmo por aversão de seus envolvidos, ainda é bastante insuficiente para inovar o atendimento e melhorar os serviços públicos, o que acaba “bancando” o tradicionalismo em meio à desconfiança e à insegurança de mudanças de comportamentos e padrões psicossociais. O que Kotter (1996 apud CHU, 2003) analisa como sendo um estágio pelo qual o mundo está passando por intensas transformações, onde a maior constante é a mudança e que a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades forçando as organizações a buscarem melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver. Diante disso, as organizações precisam reinventar-se, sair do *status quo*, quebrar paradigmas e revolucionar mudanças.

Assim, é preciso compreender que a mudança organizacional se configura como *status* pela preservação e se modificam pela introdução de novos arranjos, instrumentos, valores etc. Para Neiva e Paz (2007),

Os valores de conservação enfatizam na organização a manutenção do *statu quo* e a interdição de comportamentos que perturbem as normas e

as tradições, enquanto os de autonomia estão relacionados à criatividade e responsabilidade individual, à testagem de novas soluções e novas formas de pensar, agir e executar o trabalho. Valores de hierarquia enfatizam hierarquia e *status* como forma de garantir o cumprimento da missão organizacional, enfatizando autoridade, fiscalização e supervisão, enquanto os de estrutura igualitária expressam justiça social, igualdade e responsabilidade. Valores de domínio, que caracterizam a relação organização-ambiente, retratam a exploração do meio ambiente e o domínio sobre o mercado, com a imposição de produtos e imagem, enquanto os de harmonia retratam respeito à natureza e bom contato com outras organizações (NEIVA & PAZ, 2007).

Bovey & Hede (2001 apud NEIVA e PAZ, 2007), apontam que muitos programas de mudança nas organizações esbarram e têm seu fracasso atribuído às resistências dos indivíduos. Esse argumento somente justifica a análise do processo cognitivo dos indivíduos como componente da mudança organizacional em que atitudes de ceticismo, temor e aceitação são apresentadas ante as mudanças organizacionais.

Também é preciso levar em conta que a burocracia é fator determinante para condutas e comportamentos e, por si, de padrões e jargões que moldam as organizações e instituições. Para Saraiva (2002), da mesma forma, a impessoalidade das normas, em geral, termina por transformar um padrão descritivo de critérios e relações em padrão prescritivo, que, muitas vezes, desconsidera o elemento humano na organização. A administração pública, de acordo com Castor (1987), reage de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências. Kliksberg (1994) compartilha desse ponto de vista, ao afirmar que a administração burocrática no serviço público, embora tenha sido criada para esse fim, não garante nem rapidez, nem boa qualidade, nem custo baixo para os serviços prestados ao público, sendo na verdade lenta, cara, autorreferida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos, o que deixa a organização estática, “obsoleta” e resistente às mudanças.

As mudanças organizacionais, segundo Fleury (1993), implicam, em certas medidas e dosagens, em alterações de padrões culturais e, como já observado, nas relações de poder no interior das organizações. Por isso mesmo, é preciso que se busquem medidas qualificantes e que visem à eficiência e à eficácia organizacional,

pois, segundo Neiva e Paz (2007), a mudança organizacional na atualidade, na sua imagem externa, nos seus resultados e no desenvolvimento da competência profissional dos seus membros, passa por mudanças significativas, mesmo havendo a percepção de que determinada organização tenha baixa capacidade para as mudanças e que se preserve algumas características culturais estáveis.

Para Tienari & Tainio (1999 apud NEIVA e PAZ, 2007), observa-se que é fantástica a velocidade das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas e como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças.

Em conformidade com Neiva e Paz (2007), as organizações mudam quando sofrem alterações planejadas ou não, internas ou externas, que trazem alguma consequência, seja positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência, o que, ainda segundo as mesmas autoras, nos remete à conclusão de que o conceito de cultura organizacional é preponderante na compreensão da mudança organizacional.

Muitas mudanças advêm também de fatores pessoais, extrapessoais e interpessoais, e dos “conflitos” oriundos das insatisfações intrapessoais. Para Neiva e Paz (2007)

O modelo estabelece que a insatisfação dos interesses individuais e o grau em que os indivíduos se comprometem com os valores organizacionais funcionam como precipitadores da mudança e enfatiza também que as organizações são arenas nas quais coalizões, com diferentes interesses, graus diferenciados de envolvimento com os valores preponderantes na organização e capacidades de influenciar, tentam dominar. A pressão para mudança existe na medida em que grupos estão insatisfeitos com o grau em que seus interesses estão sendo realizados nas organizações (NEIVA & PAZ 2007).

Tanto o contexto político e o econômico, mais os valores adquiridos ao longo do tempo, também são fatores de mescla que contribuem com as mudanças nas organizações, tendo em vista que a cultura organizacional é constituída por vários elementos culturais externos que vão se inserindo dentro da organização por meio de seus membros e que, ao juntar-se com a cultura interna da organização ou do seu “fundador”, vai se formando cultural e organizacionalmente.

2.4 Implementação

A implementação das mudanças organizacionais ocorrem, principalmente, diante de contextos sociais. A partir do trabalho de Fisher (2002 apud NEIVA e PAZ, 2007), se observa que há vários fatores suscetíveis às mudanças, como: trabalho em grupo, envolvendo unidades e pessoas; burocracia e lentidão organizacionais; direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial; coalizões políticas de apoio à mudança; fluxo de informação abrangente, rápido e preciso; estratégia, refletindo as demandas do ambiente externo; turbulência no ambiente externo; e autonomia das unidades e pessoas. Assim, percebe-se que as mudanças se dão com as nuances contextuais, o que pode ser entendido como uma estratégia de transformação e inovação funcional, estrutural e comportamental das instituições, dos órgãos e dos setores públicos.

A esfera organizacional, para Saraiva (2002), então está associada à realidade relativa, o que impõe às organizações um processo de realinhamento de variáveis rumo a uma maior integração dos ambientes interno e externo que incidem em mudanças que ensejem melhorias, principalmente nos setores públicos.

Segundo Chiavenato (1999), algumas culturas se adaptam facilmente às mudanças, enquanto outras não. Desta forma, o autor coloca que os sistemas de informação estão voltados para a inovação e à mudança, o que possibilita às organizações mais contemporâneas a adoção de culturas adaptativas e flexíveis, mas também sensíveis para acomodar as diferenças sociais e culturais e, assim obter maior eficiência e eficácia dos seus membros participantes e alcançar a inovação necessária para navegar pelas mudanças e transformações do mundo atual.

Chiavenato (1999) diz ainda que a cultura adaptativa se caracteriza por quatro aspectos, a saber: adaptabilidade, consistência, envolvimento, visão e objetivos claros

- **A adaptabilidade** - refere-se à maneira de como a empresa se adequa a certas situações, à sua capacidade de resolver os problemas, bem como à sua reação em relação às mudanças que ocorrem no meio ambiente. A empresa para ser adaptável precisa ser flexível, para inserir

novas ideias e novos conhecimentos ela precisa está aberta a aceitação dessas novas ideias que vem do ambiente interno ou externo;

- **Consistência** - é um conjunto de valores e princípios que aglutinam o comportamento dos participantes e cria um senso de identidade coletiva;
- **Envolvimento** - significa integração entre os participantes, de tal forma que a organização possa obter o compartilhamento e comprometimento de todos os participantes quanto aos objetivos da organização;
- **Visão e objetivos claros** - a percepção realista através da capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente e estabelecer objetivos de longo prazo. (Chiavenato, 1999).

2.5 Setor Público

O **setor público** é compreendido como espaço estatal o qual lida com a produção, entrega e distribuição de bens e serviços por e para o governo ou para os seus cidadãos. Assim, ele deve visar a eficiência e eficácia, estando também caracterizado por uma cultura própria a qual deve estar suscetível às mudanças e nuances organizacionais.

Neves (2009) vê as mudanças como qualquer alteração planejada que traz alguma consequência positiva ou negativa para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência, o que hoje, sem dúvidas nenhuma, passa pela questão das novas Tecnologias da Comunicação e Informação, haja vista que a sociedade da informação e comunicação, a qual atualmente vivenciamos, se caracteriza pela necessidade de respostas rápidas e por uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos. Com a emergência das transformações que vem ocorrendo com a sociedade nessa “era digital”, é fato colocar que essas transformações atingiram também as Organizações da Administração Pública, e, desta forma, o comportamento das pessoas e a cultura nas organizações.

Assim, as instituições públicas vêm, mesmo que paulatinamente, investindo em novas tecnologias e, conseqüentemente, no capital humano como forma de propiciar formas para que o conhecimento individual seja agregado com o conhecimento coletivo e desta forma se crie valores elencados ao comportamento social e não somente individual e subjetivo.

2.5.1 Fatores que dificultam a mudança no setor público

Muitos fatores, além dos já descritos neste trabalho, no item “Resistência à Mudança”, dificultam a mudança organizacional nas esferas públicas. Isso se comprova nas considerações e proposições que Carbone (1999) já apontava, por exemplo, sobre o burocratismo e o processo de colonização e dominação, ambos preocupados em consolidar o poder de um determinado grupo social que utilizava-se do aparato de leis e regras como instrumento de defesa de *status quo*, antes mesmo de elementos de justiça e ordem social.

É nítido que, em vista disso, o excessivo controle de procedimentos gerava e gera uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades sócio- assistenciais.

Além do mais, a submissão à estrutura social vigente, com a excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório, também acabou por institucionalizar o fenômeno da socialização do autoritarismo organizacional no Brasil (Carbone, 1991), dificultando mais ainda qualquer mudança na “ordem” das esferas públicas.

O autor ainda aponta outras questões e fatores que dificultam – e continuam a dificultar - a mudança na organização pública. Para tal, cita a divisão da sociedade (onde o papel social de cada “cidadão” é sempre previamente definido); a amenização de conflitos econômicos (gerando núcleos particulares de apoio político); o alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões (dentro da lógica dos interesses políticos dominantes); o surgimento dos “administradores de plantão” da máquina pública; o Estado que é histórica e tradicionalmente poderoso, opressor, normatizador, autoritário e determinante no cotidiano do cidadão. Bem como a ética dúbia, o nepotismo, o fisiologismo, o apadrinhamento e intermediação generalizada de favores e serviço e, por fim, o corporativismo como obstáculo à mudança e mecanismo de proteção à tecnocracia mantenedora do tradicionalismo organizacional do Estado.

2.5.2 Fatores que alavancam a mudança no setor público

Por outro lado, há fatores que alavancam a mudança no setor público. Sobre isso, Carbone (1999) discorre com questões que perfazem a flexibilidade, a mobilidade, a mutabilidade e alta criatividade que estão imbricados nesses espaços.

Tais questões “mudacionais” implicam na necessidade de adaptação e contextualização a um cenário econômico, político e social permanentemente adverso, o que facilita conviver num contexto de permanente mudança e ambiguidade nas relações sociais. Também ressalta que há um “jeitinho” extraordinário para solucionar problemas complexos e de difícil encaminhamento, o que, em certa medida, também leva a implementação de mudanças organizacionais oriundas da criatividade e das subjetividades.

Carbone (1991), ainda destaca que a coexistência étnico-racial, bem explícita nas esferas e nos órgãos públicos, promove a interculturalidade, advinda da formação multirracial da sociedade brasileira que vem trilhando para a harmonização das diferenças culturais e raciais e, desta forma, promovendo mudanças que facilitam o gerenciamento para o convívio comum entre grupos raciais e étnicos, sob a ótica e perspectiva de convivência num cenário globalizado.

Para confirmar isso, Pires e Macêdo (2005), colocam que

no ambiente globalizado, turbulento, onde as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional. No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo essa junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, onde se possa obter as melhores estratégias para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consistem em serviços eficientes à sociedade (PIRES e MACÊDO, 2005).

Assim, cada vez mais, torna-se perceptível que o mundo do trabalho passa por profundas transformações que englobam temáticas como globalização e flexibilização, o que coloca também a competitividade e as novas formas de organização do trabalho num lugar garantido nas análises daqueles que atuam ou estudam as organizações. Segundo Pires e Macêdo (2005), esta nova fase está interligada a terceira, e por que não mencionar a quarta, Revolução Industrial, momentos em que as pessoas passam a atuar nas organizações com maior interesse, pois, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nelas e geram um ambiente complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam, ou norteavam, todos os segmentos da sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa ou técnicas de pesquisa

A abordagem desta pesquisa tem caráter qualitativo, já que, segundo Richardson (1999), busca interpretar o seu objeto (Cultura e Mudanças Organizacionais: como as organizações públicas mudam) em termos do seu significado pelo entendimento de uma abordagem que justifica-se, sobretudo, por ser uma forma para entender a natureza de um fenômeno social. Segundo este autor, os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, pois busca, sem procurar esgotar a temática, conhecer, de forma aprofundada, dinâmica e holística, já que se dará pela pesquisa teórico-referencial, como se constitui e se contextualiza a cultura e as mudanças das organizações públicas, investigando e analisando seus aspectos sociais, comportamentais, instrumentais, organizacionais, funcionais e sistêmicos, bem como suas relações e inter-relações administrativas, gerenciais e gestoras. Ainda, tem como objetivo apresentar e produzir informações e conhecimentos da realidade e suas dinâmicas sociais nas organizações, tendo em vista que as mudanças são inerentes aos momentos e contextos, pois se constituem como fenômenos culturais.

A pesquisa enquanto sua natureza se caracteriza como básica, pois busca os conhecimentos acerca da cultura e mudanças organizacionais que, mesmo não tendo a finalidade de aplicação prática, visa contribuir com novas informações e análises capazes de gerar conhecimentos novos que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), são úteis para o avanço da Ciência sem a aplicação prática prevista, mas pelo envolvimento de verdades e interesses universais, no caso, às questões da cultura e mudanças organizacionais nas organizações públicas.

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa se classifica como descritiva, e vezes explicativa, pois objetiva familiarizar-se com o tema por meio do levantamento bibliográfico, pela observação e análises de realidades da cultura e mudanças organizacionais, estudando fatores que, segundo Vergara (2004), determinam a

ocorrência de determinados fenômenos e os identificam por meio do método observacional, uma vez que busca conhecer como as organizações públicas mudam, diante dos cenários e contextos sociais, sob a análise e estudo das “ordens” vigentes e como isso pode, ou deve, se alterar, se adequar e se situacionalizar em suas políticas, “estados” de governos e em suas relações administrativas, gerenciais e gestoras. Sobre isso podemos dar o exemplo de Seabras (2001), que coloca que há um conjunto de ideias administrativas, rotulado por muitos autores como nova administração pública (NAP), que vem provocando mudanças em organizações do setor público, mesmo alguns destes ainda se mantendo sob as “garras” do tradicionalismo e a rígida burocracia e hierarquização, pois quando observamos o setor privado, percebemos que às mudanças intra-organizacionais, a principal tônica da NAP, se dão pelo restabelecimento da primazia de princípios gerenciais (baseados em conceitos modernos de administração do setor privado) sobre o modelo burocrático tradicional que se estampa dentro das organizações públicas.

De maneira específica, a pesquisa propõe identificar os elementos e pressupostos, práticos e teóricos, da cultura e das mudanças organizacionais dos órgãos e setores públicos; de conhecer e vivenciar os principais motivos que levam à resistência, e também, à implementação das mudanças, adequações e contextualizações; e de perceber e compreender que as mudanças se dão em suas variáveis contextuais, o que deve ser entendido como plano e estratégia no processo organizacional e funcional das instituições, dos órgãos e dos setores públicos.

Ainda, sobre os procedimentos metodológicos e técnicos, busca-se o entendimento e aproximação da realidade e de contextos da cultura e mudanças organizacionais por meio da combinação da pesquisa descritiva e bibliográfica, intentando o amadurecimento e a familiarização do problema em questão por meio da revisão de teorias e concepções epistemológicas, buscando, ainda, novos elementos e descobertas ante os desdobros das análises e compreensões das organizações públicas em seus processos de cultura e de transformações imbricadas pelas mudanças e inovações de ordem tecnológica, de aperfeiçoamento e socioambiental.

3.2 Coleta dos dados

A coleta de dados desta pesquisa, até mesmo por sua natureza básica, por seus objetivos exploratórios e explicativos – obtidos e elucidados por levantamento bibliográfico e análises de realidades da cultura e mudanças organizacionais -, teve caráter qualitativo e se desenvolveu por procedimentos metodológicos especificados pela observação e exploração de obtenção de dados, haja vista as informações serem coletadas por técnicas que abordaram e analisaram, principalmente, referenciais teóricos pertinentes à cultura e mudanças organizacionais.

Também foi oportuno e enriquecedor buscar os desvelos empíricos da cultura e das mudanças nas organizações públicas num determinado espaço de tempo, para que as respostas do problema aparecessem de forma “mais” real, o que foi corroborado pela pesquisa e revisão teórico-bibliográfica.

3.3 Análise dos dados

Assim, a pesquisa compôs uma amostra referenciada, uma vez que foram estudadas as características (cultura e mudanças) do tema (método qualitativo), tendo em conta a aproximação com a realidade e contextos da cultura e mudanças organizacionais, o que se deu por meio de pesquisa bibliográfica, no intuito o amadurecimento e familiarização do problema em questão já que a base da pesquisa se revestiu da revisão de teorias e concepções epistemológicas, ou seja, por investigações das ideologias que possibilitem e favoreçam a análise das diversas posições acerca da cultura e mudanças nas organizações públicas.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados, pelo fato da pesquisa ser embasada e caracterizada por referenciais teóricos de cunho literário, está também implícita nos procedimentos metodológicos deste trabalho, na coleta e na análise de seus dados, haja vista que a abordagem temática é de caráter qualitativo e se dá pela revisão de teorias e concepções epistemológicas que buscam compreender as organizações públicas em seus processos de cultura (*status quo*) e de transformações resultantes de mudanças e inovações ocasionadas por contextos e realidades sociais, comportamentais, organizacionais, funcionais, operacionais e sistêmicas, nas quais incidem as inter-relações administrativas, gerenciais e gestoras.

Estas inter-relações definem a cultura e as nuances organizacionais, o que, para Schein (1992 apud FREITAS, 1991), é percebido como um conjunto de premissas básicas que são compartilhadas pelos indivíduos pertencentes à organização e, portanto, são institucionalizadas. Este processo ocorre por meio do resultado da luta por adaptação ao ambiente externo e também pelo processo de integração do grupo organizacional, pois os indivíduos inseridos no contexto organizacional vivenciam experiências positivas e negativas e a partir daí selecionam as melhores formas de se agir frente aos problemas, criando, portanto, padrões de comportamento que são institucionalizados pelos indivíduos que compõem a organização em seus aspectos culturais e inovadores.

Para melhor elucidar o enunciado acima, com fins analíticos dos resultados, seguir-se-á dois itens que, objetiva e respectivamente, expõem as mudanças em detrimento de fatores que as dificultam e que as favorecem nas organizações públicas, o que resulta numa amostra de coexistência de posições administrativas tradicionais e modernas em uma mesma época.

4.1 Análise dos fatores que dificultam as mudanças nos setores públicos

Percebeu-se que muitos são os fatores que ainda dificultam e resistem à mudança organizacional nas esferas públicas. Porém, tal compreensão, deve ser subentendida como uma espécie de “preservação” de um status incorporado e inter-

relacionado com a manutenção de organizações altamente hierarquizadas e centralizadas que, de cima para baixo, impõem ainda suas diretrizes (burocratas e aristocráticas) as quais se definem por implantar as mudanças que já vêm decididas e formatadas pela alta administração ou “comando”, o que, percebe-se por outro lado, fomenta a cultura favorável à mudança como forma de resistência promovida pelos que estão “embaixo”.

Chu (2003) coloca que o fenômeno da resistência às mudanças é considerado um elemento negativo e prejudicial ao sucesso de transformações organizacionais, porém, há aspectos positivos, como a questão de, na prática, as resistências incorrerem numa maneira efetiva de antecipar modificações que emergem em detrimento da percepção de perdas pessoais e profissionais, fazendo com que, nos setores e órgãos públicos, as mudanças se sobreponham em meio às pressões populares, pela qualidade e melhoria de atendimento e serviços e mesmo por fatores sociais, econômicos e políticos, neste último caso, principalmente os de ordens assistenciais, o que beneficia às mudanças.

Para Berguer (2010), a resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, quando um indivíduo ou grupo, a qual a mudança se dirige, constata um resultado positivo ante o balanço entre as perdas e ganhos decorrentes das inovações, pondo em cheque às tendências generalizadas, tradicionais e conservadoras.

Nota-se também que a administração tradicional se “conserva” por voltar-se para a eficiência e maximização dos seus resultados, o que dificulta a promoção de possíveis mudanças que “poderiam” comprometer tais metas e objetivos.

4.2 Análise dos fatores que alavancam (favorecem) as mudanças nos setores públicos

As mudanças organizacionais, identificadas nesta pesquisa, podem ser percebidas principalmente por fatores direcionais (administração, gestão, gerenciamento) oriundos de estratégias sócio-políticas que alteram a sistematização

e funcionalidade de órgãos e setores públicos. Também se dão pelas inovações - comunicativas e informacionais - que promovem mudanças e nuances comportamentais, e mesmo biopsicossocial e de interculturalidade que, segundo Motta (1997), vão se primando pela necessidade das instituições, em qualquer dos seus níveis e instâncias, carecerem para aumentar suas interfaces com o meio ambiente e de alterarem/adequarem suas estratégias e planos de ação conforme a necessidade e expectativas de sua “clientela”.

Conforme Mattos (2002),

Pode-se então perceber a necessidade de agilidade para adaptação às grandes mudanças que já estão acontecendo e que ainda estão por vir. É claro que ao iniciar um novo modelo de gestão, muitas empresas se veem obrigadas a readaptar toda a sua estrutura, causando, muitas vezes, conflitos internos na organização. O avanço tecnológico, por exemplo, pode exercer uma forte influência sobre os processos organizacionais e também sobre os indivíduos e suas percepções, mudando seus hábitos e condicionando suas decisões (MATTOS, 2002).

Além disso, em se tratando também dos setores e órgãos públicos, existem outros fatores ligados às questões de flexibilização, mobilidade, mutabilidade e alta criatividade que estão imbricados nesses espaços e ambientes.

Fica perceptível ainda que as mudanças também se dão por força da competitividade, das demandas e das inserções que se destrincham em ambientes complexos e hoje marcados pelos avanços tecnológicos e científicos. Da mesma forma, se dão por questões de conceito, de valores e quebra de paradigmas que norteiam, ou norteavam, todos os segmentos da sociedade e, portanto, dos setores e órgãos públicos.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo conhecer as organizações públicas enquanto sua **cultura e mudança organizacional**, através de uma abordagem qualitativa dos fenômenos sociais, econômicos e culturais que se destrincharam metodicamente pelo estudo teórico e pela pesquisa básica descritiva, a qual familiarizou-se com o tema por meio do levantamento bibliográfico com o intento de amadurecer o problema em questão ao conhecer, por seus elementos e pressupostos, práticos e teóricos, quais os principais motivos que levam à resistência e, também, à implementação das mudanças e adequações, percebendo, ainda, que as mudanças se dão em suas variáveis contextuais, o que deve ser entendido como plano e estratégia no processo organizacional e funcional das instituições, dos órgãos e dos setores públicos.

Para tanto, se revisou e se explorou a literatura teórico-referencial buscando conhecer como a cultura e as mudanças nas organizações públicas se constituem e se contextualizam, o que foi percebido pelas informações e conhecimentos da realidade em suas dinâmicas sociais e organizacionais, tendo em vista que as mudanças são inerentes aos momentos e contextos, pois se constituem como fenômenos culturais que se incutem interna e externamente, o que deve ser referenciado por seu ambiente, este suscetível às mudanças de ordem tecnológica e de gestão (aprimoramento) estampando sua cultura e sua forma de organicidade.

Graças à referida pesquisa, também tornou-se notório perceber as possibilidades e os entraves das mudanças nas organizações, esta última que se perfaz em razão do conservadorismo e das resistências, principalmente em suas ordens e estrutura de poder que, embora as percebam, não entendem, muitas vezes, que elas acontecem de forma cada vez mais rápidas e são travadas por premissas de épocas passadas, como também sucumbem por nuances adaptativas que se adequam às modificações ocorridas em seu meio ambiente, principalmente pela questão de aprimoramento e, quando no setor mercadológico, de sobrevivência.

Assim, conforme Mattos (2002), o processo de mudança pode ser classificado como um processo de aprendizagem em que a organização está constantemente reavaliando seus processos para detectar seus pontos fortes e fracos tentando concertar possíveis erros cometidos em sua trajetória. Assim, conclui-se também que posturas centralizadoras são demodês e que paradigmas rígidos (principalmente de entraves burocráticos, nos setores e órgãos públicos) devem ser, no mínimo, revistos ou revisionados em busca do alcance da flexibilização organizacional e na reorientação dos modelos mais estagnados ambientalmente, o que acaba por mudar e contextualizar - seja em sua funcionalidade, organicidade e ambientação técnico-instrumental - as organizações públicas em suas instâncias internas e externas, formais e informais e do comportamento biopsicossocial à estrutura e logística, sejam elas conservadoras, ou mesmo flexíveis e suscetíveis às mudanças e inovações.

6 REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Cultura e Mudança Organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC:[Brasília]: CAPES:UAB, 2010.

BEZERRA, Olívia Maria de Paula Alves. **Cultura e Mudança Organizacional**. Ouro Preto: UFOP, 2009.

CARBONE, Pedro Paulo. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. (Artigo recebido em jun. 1999 e aceito em jan. 2000 para a EBAP/FGV). Disponível em: < bibliotecadigital.fgv.br > Acesso em 30.09.2014, 15:10.

_____. **Fenômenos ligados ao autoritarismo organizacional: a visão crítica de Guerreiro Ramos sobre organização autocrática**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, FGV, jul./set. 1991.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHU, Rebeca Alves. **Resistência às mudanças: aspectos positivos**. ENAMPAD, 2003. EAN BRASIL. Disponível em: < <http://www.eanbrasil.org.br> > acesso em: 15 de setembro de 2014 20:30.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira/Thomson; São Paulo: Learning, 2002.

FARIAS, Rayssa da Mota Chaves. **Manifestações culturais latentes em práticas de uma organização bancária brasileira internacionalizada**. 2013. 128 f., il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: < <http://repositorio.unb.br> > Acesso em: 06/06/2014, 18:15.

FEUERSCHÜTTER, Simone Ghisi. **Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática**. Revista administração contemporânea vol.1 nº 2. Curitiba. 1997. Disponível em: < <http://www.scielo.br/scielo> > Acesso em: 06/06/2014, 17:40.

FLEURY M. T. Leme. **Cultura da qualidade e mudança organizacional**. Revista administração de empresas. vol. 33 no. 2. São Paulo. 1993. Disponível em: < <http://www.scielo.br/scielo> > Acesso em: 06/06/2014, 18:50.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desvelar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa** coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOUILLART, Francis J.; Kelly, James N. **Transformando a Organização**. São Paulo: Makron Books, 1995

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

MATTOS, Lissandra Kerppers. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. Dissertação de mestrado. Fundação Getúlio Vargas (FGV). Rio de Janeiro 2002. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br> > Acesso em: 10/11/2014, 22:15.

NEIVA, Elaine Rabelo. PAZ, Maria das Graças Torres. **Da Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira**. Revista Administração Contemporânea vol.11 nº1 Curitiba Jan./Mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo> > Acesso em: 06/06/2014, 23:00.

NEVES, Juliana de Brito Seixas. **Gestão de clima organizacional, percepção de mudança organizacional e satisfação do cliente**. 2009. xiii, 101 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: < <http://repositorio.unb.br> > Acesso em: 06/06/2014, 22:26.

OLIVEIRA, Beatriz de. **Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais**. 2006. 130 f. Dissertação (Mestrado)-Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006. Disponível em: < <http://repositorio.ufu.br> > Acesso em: 06/06/2014, 23:50.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil**. Rev. Adm. Pública vol.40 no.1 Rio de Janeiro Jan./Feb. 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/scielo> > Acesso em: 30/09/2014, 23:12.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

SARAIVA, A. S. Silva. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista administração contemporânea. vol. 6 no. 1. Curitiba. 2002. Disponível em: < <http://www.scielo.br> > Acesso em: 06/06/2014, 23:40.

SEABRAS, Sérgio Nogueira. **A nova administração pública e mudanças organizacionais**. Revista de Administração Pública, Vol. 35, nº 4. (2001). Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br> > Acesso em: 06/06/2014, 18:10.

SILVA, André Vasconcelos da. **Evolução de práticas culturais: a análise de uma organização autogestionável**. 2008. 162 f. Tese (Doutorado em Ciências do Comportamento)-Universidade de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: < <http://repositorio.unb.br> > Acesso em: 06/06/2014, 18:46.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 1995. 215 f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 1995. Disponível em: < <http://repositorio.unb.br> > Acesso em: 06/06/2014, 22:00.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.