



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

MERABE CARVALHO FERREIRA DA GAMA

Cultura e Mudança organizacional: uma análise a partir da Lei de Acesso à
Informação

BELÉM
2016



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

MERABE CARVALHO FERREIRA DA GAMA

Cultura e Mudança organizacional: uma análise a partir da Lei de Acesso à Informação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA, Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Públicas

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos

BELÉM
2016

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Gama, Merabe Carvalho Ferreira da, 1987-

Cultura e mudança organizacional: uma análise a partir da Lei de Acesso à Informação / Merabe Carvalho Ferreira da Gama. – 2016.

126 f.

Orientador: Carlos André Corrêa de Mattos

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2016.

1. Organizações Públicas 2. Mudança Organizacional (serviço público) 3. Cultura organizacional (serviço público) 4. Acesso à informação 5. Lei 12.527/2011 I. Título.

CDD 23. ed. 352.367

MERABE CARVALHO FERREIRA DA GAMA

Cultura e Mudança organizacional: uma análise a partir da Lei de Acesso à Informação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA, Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Públicas

Aprovada em: ____/____/____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
Orientador – PPGGP/NAEA/UFPA

Profa. Dra. Marina Yassuko Toma
Examinadora interna – NAEA/UFPA

Prof. Dr. Alessandro de Castro Corrêa
Examinador externo – IFPA

Nota _____

*Ao meu Deus! Que tem em suas
mãos o meu caminho, a minha
confiança e por isso sei que o “mais”
ele sempre fará (Cf. Sl. 37.5).*

*Á UFRA, com o desejo de que esse
estudo possa contribuir de algum
modo para a melhoria da
universidade.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu **Deus**, pelas bênçãos, bondade, graça e misericórdia dispensadas a mim, mesmo diante de minhas transgressões e falhas.

Ao meu melhor amigo, companheiro e esposo **Paulo Ferreira da Gama**, por toda compreensão, apoio, torcida e incentivo, tão essenciais para que eu não desista de lutar para que meus sonhos se transformem em realidade.

À minha família, em especial, **minha mãe, meus irmãos e meus sobrinhos**, simplesmente por existirem e por serem um porto tão seguro em tantos momentos!

Ágata, minha querida gatinha e principal companheira de estudos desde a seleção. Não importava o horário nem o dia ela estava sempre junto...

Ao meu orientador, **Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos**, pelos ensinamentos, dedicação e competência sempre disponíveis e principalmente, por ser para mim exemplo e inspiração como pesquisador e professor.

Ao **Prof. Dr. Alessandro de Castro Corrêa** e à **Profa. Dra. Marina Yassuko Toma**, pelas contribuições que possibilitaram o aprimoramento deste estudo.

Aos **amigos**:

Aqueles que de perto ou de longe, torceram para que eu concluísse mais essa etapa.

Aos que estiveram presentes desde que esse mestrado era apenas um sonho para mim. Foram pacientes em me ouvir, incentivar e torcer, quando eu passei pelas ansiedades e angústias do processo de seleção; comemoraram a aprovação e durante o curso, sempre tiveram uma palavra de calma, incentivo e apoio quando eu precisava. Meus sinceros agradecimentos a **Gisele Pinheiro, Heloisa Brasil, Laurimar Damasceno, Paulo Cezar Alves, Suely França e Willians Nazareno**.

Aos que fiz nesse mestrado, meus queridos *stakeholders*... Obrigada por tudo!

Ao casal **Aerlen Clíssia e Adriano Borges** pela paciência, ajuda e compartilhamento de experiências fundamentais durante esse percurso.

À **Eliza Sena**, pelo apoio, incentivo e torcida

À **Luma Pontes**, pela valiosa contribuição na revisão do abstract.

À **Euriane Almeida, Walter Velasco e Nelma Macedo**, pelo auxílio na coleta de dados.

Aos **servidores da UFRA**, que gentilmente cederam um espaço na sua agenda para responder a essa pesquisa.

À **Universidade Federal Rural da Amazônia**, pela oportunidade de realização desta pesquisa.

Á todos que direta ou indiretamente contribuíram para que essa etapa chegasse ao final, muito obrigada!

Deve-se observar aqui que coisa mais difícil não há, nem de mais duvidoso êxito, nem mais perigosa, do que o estabelecimento de leis novas. O novo legislador terá como inimigos todos os que eram beneficiados pelas leis antigas e terá tímidos defensores naqueles que forem beneficiados pelo novo status quo.

Maquiavel

RESUMO

Esta pesquisa busca analisar as condições de operacionalização do acesso à informação na UFRA, decorrente da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, no campus sede da Universidade Federal Rural da Amazônia. A publicação da Lei 12.527/2011 inaugurou um novo modo de tratamento das informações públicas, ao estabelecer as regras para seu acesso. Nesse sentido, os órgãos públicos precisarão mudar e se adaptar ao novo cenário imposto pela lei. Os elementos facilitadores desse processo estão fundamentados na cultura organizacional, uma vez que a cultura do serviço público brasileiro tem sido considerada por diversos pesquisadores como uma cultura forte, resistente às mudanças e avessa à transparência. Assim, nesse processo de regulamentação do acesso à informação é importante compreender os fatores que permeiam essa transformação e propor mecanismos que facilitem a sua operacionalização. Para esse propósito, a metodologia classificada como exploratória e descritiva utilizou a pesquisa de campo como forma de coleta de dados em amostragem probabilística aleatória simples. O tratamento dos dados utilizou estatística descritiva e multivariada. Os resultados possibilitaram revelar aspectos da cultura organizacional que caracterizam o processo de mudança organizacional. Identificaram-se quatro fatores de influência sobre o acesso à informação (Legitimidade da Administração Pública, Utilização indevida da informação pública, Domínio social da informação e Poder e controle do servidor público), além da presença de dois grupos (moderados e adaptativos), um mais aberto e outro mais receoso com relação ao acesso à informação. Ao final, são propostas sugestões para operacionalização da Lei 12.527/2011 na universidade.

Palavras-chave: Organizações Públicas. Mudança Organizacional (serviço público). Cultura organizacional (serviço público). Acesso à Informação. Lei 12.527/2011.

ABSTRACT

This research aims to analyze the operationalization conditions for access to information at UFRA, due to Federal Law 12,527, of November 18th, 2011, at the headquarter campus of the Federal Rural University of Amazonia, in Belém. The publication of the law 12,527/2011 started a new way of public information treatment, by establishing rules for its access. In these terms, public agencies need to change and to adapt to the new scenario imposed by the law. The elements that will help on this process are based on the organizational culture, since many researchers have considered the Brazilian public service culture as a strong culture, resistant to changes and opposite to transparency. In this way, on the regulation process of the access to information is important to understand the factors involved on the transformation and to suggest mechanisms to facilitate its implementation. For this purpose, the methodology, classified as exploratory and descriptive, made use of field research as a technique of data collection in simple random probability sampling. The data treatment used descriptive and multivariate statistics. The results revealed aspects of organizational culture that characterize the process of organizational change. The research identifies four factors that affects access to information (Legitimacy in Public Administration, improper use of public information, social domain of the information and power and control of the public server), in addition to the presence of two groups (moderate and adaptive), one more open and other more afraid regarding access to information. Lastly, are proposed suggestions for the operationalization of Law 12,527/2011 at the university.

Keywords: Organizational Public (public service). Organizational change (public service). Culture organizational (public service). Access to information. Law 12.527 / 2011.

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Composição da amostra da pesquisa quanto à unidade administrativa na UFRA	73
Tabela 02 – Tabela 02 – Função comissionada ou cargo de direção dos entrevistados	73
Tabela 03 – Tabela 03 – Tempo no cargo dos entrevistados da UFRA	74
Tabela 04 – Tabela 04 – Faixa etária dos entrevistados na UFRA	75
Tabela 05 – Gênero dos entrevistados na UFRA	75
Tabela 06 – Perfil dos entrevistados quanto a escolaridade	76
Tabela 07 – Perfil dos entrevistados quanto à forma de admissão no serviço público	76
Tabela 08 – Relação entre a instituição e a sociedade.	77
Tabela 09 – Percepção dos entrevistados sobre a quem o servidor público deve mais obrigações	78
Tabela 10 – Opinião dos entrevistados sobre as principais características dos servidores da instituição	79
Tabela 11 – Opinião sobre o acesso a informação na UFRA	80
Tabela 12 – Impactos da implantação da política de acesso a informação na UFRA.	84
Tabela 13 – Condições de operacionalização do acesso a informação na UFRA	88
Tabela 14 – Expectativas de solicitações de informações na UFRA	89
Tabela 15 – Unidade responsável pela disponibilização da informação na UFRA	90
Tabela 16 – Indicação da unidade responsável pela disponibilização da informação na UFRA	91
Tabela 17 – Participação dos entrevistados quanto a cursos e treinamentos de gestão de documentos e segurança da informação na UFRA	92
Tabela 18 – Contribuição do sistema eletrônico de protocolo e tramitação de documentos da UFRA para o acesso à informação	93
Tabela 19 – da promulgação da Lei de Acesso a Informação na UFRA	94
Tabela 20 – Denominação dos fatores, autovalores, variância explicada e Alpha de Cronbach	95
Tabela 21 – Fator Legitimidade da Administração Pública	96
Tabela 22 – Fator utilização indevida da informação pública	98
Tabela 23 – Fator domínio social da informação	99
Tabela 24 – Fator poder e controle do servidor público	100
Tabela 25 – Grupos identificados na pesquisa	102

LISTA DE SIGLAS

AA	Análise de agrupamentos
AFE	Análise fatorial exploratória
CGU	Controladoria Geral da União
LAI	Lei de Acesso à Informação
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFBA	Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problemática	16
1.2	Objetivos	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	Delimitação do estudo	19
1.4	Justificativa	21
1.5	Hipótese	23
1.6	Organização da dissertação	24
2	REVISÃO DE LITERATURA	26
2.1	Mudança organizacional	26
2.1.1	Origem e Conceituação	26
2.1.2	Tipologias	30
2.1.3	Resistência à mudança	31
2.1.4	Mudança organizacional no serviço público	35
2.2	Cultura organizacional	38
2.2.1	Origem e conceituação	38
2.2.2	Formação cultural das organizações	42
2.2.3	Tipologias	43
2.2.4	Cultura organizacional no serviço público	46
2.2.5	Mudanças na cultura organizacional	50
2.3	Acesso à informação	52
2.3.1	Direito à informação	52
2.3.2	Acesso à informação sob a perspectiva da transparência, democracia e controle social	55
2.3.3	Acesso à informação no Brasil: a Lei 12.527/2011	58
2.3.4	Estudos sobre acesso à informação e transparência após a publicação da Lei 12.527/2011	65
3	METODOLOGIA	67
3.1	Classificação, alcance e desenho da pesquisa	67

3.2	Universo e amostra	69
3.3	Coleta de dados	70
3.4	Tratamento de dados	70
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	72
4.1	Análise Descritiva	72
4.1.1	Perfil dos entrevistados	72
4.1.2	Percepção dos entrevistados quanto ao acesso à informação	77
4.1.3	Estrutura da área pesquisada	90
4.2	Análise fatorial e de agrupamentos	94
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
5.1	Sugestões de ações	104
5.2	Sugestões de pesquisas futuras	106
	REFERÊNCIAS	108
	APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido	119
	APÊNDICE B - Questionário de coleta de dados	121
	ANEXO A – Documento com autorização da pesquisa	126

1 INTRODUÇÃO

Constantemente as organizações são impulsionadas a mudar, pois recebem pressões tanto de ordens externas quanto internas que desencadeiam esse processo e forçam as suas ações. Uma das principais características do mundo contemporâneo é a necessidade de mudar cada vez mais rapidamente e assim responder as exigências do ambiente.

Nesse sentido, observa-se que as mudanças podem ocorrer forçadamente, em razão das pressões ambientais, mas também acontecem por própria iniciativa da organização, que ao observar tendências pode se antecipar e mudar de forma proativa. De todo modo, a mudança é uma necessidade vital para as organizações, uma vez que, além de ser um processo natural, é também um aspecto intrínseco ao seu funcionamento (CARAPETO; FONSECA, 2014; BERGUE, 2011; HIT; MILLER; COLELLA, 2013).

É possível observar as primeiras ideias acerca da mudança, desde o mundo antigo, aproximadamente em 500 a. C., quando o filósofo Heráclito (535 a. C – 475 a. C), concluiu que no universo tudo flui e nada permanece estático. Tudo passa e nada continua fixo, assim como em um rio, onde não é possível pisar duas vezes, pois as águas estão sempre se renovando, no universo tudo também se encontra em constante processo de transformação (MORGAN, 2006).

Heráclito ressaltou ainda que a transformação permanente do universo ocorre, porque existem espécies de padrões que o leva a tal (MORGAN, 2006). De forma análoga, no estudo das organizações, pode-se comparar esses padrões às pressões externas e internas, que influenciam às organizações, impactando para que elas se transformem a fim de se adaptar a cada novo cenário que se apresenta.

Pode-se dizer ainda que semelhantemente as conclusões de Heráclito tem sido também o pensamento acerca da mudança nas organizações, uma vez que os teóricos da Administração têm concluído que a mudança é um processo contínuo, perdurando durante todo o ciclo de vida organizacional (FISCHER, 2002; HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

Ademais, os estudiosos acreditam que as organizações que insistem em permanecerem iguais, não conseguirão sobreviver, pois tanto seu ambiente externo, como interno se alteram constantemente, influenciando-as para que adotem novos padrões, comportamentos, atitudes e práticas. Essa compreensão está presente em

diversos estudos (FISCHER, 2002; ROBBINS, 2005; HITT, MILLER, COLELLA, 2013; LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010; BERGUE, 2011; JONES, 2012; DIAS, 2012a; CARAPETO; FONSECA, 2014). Nesse ponto merece destaque a ação dos administradores pois as organizações precisam de ações e decisões dos seus gestores para manter sua homeostase¹ com o ambiente externo.

No caso das organizações públicas, percebe-se que elas têm vivenciado profundas transformações ao longo do tempo, inclusive na adoção de novos modelos de gestão pública. Bergue (2011) entende que essas transformações em geral são impulsionadas pela sociedade, que passa a exigir mais eficiência e qualidade nos serviços públicos.

Atualmente, observa-se que as pressões da sociedade, por uma administração pública mais eficiente, transparente e *accountable* não se sustentam no patrimonialismo ou na burocracia. Ao contrário, questionam as características desses modelos. Esse processo é importante, pois força atitudes inovadoras para que a administração pública abandone características ultrapassadas dos modelos patrimonialista e burocrático e abra espaço para uma forma de gestão mais moderna, eficiente e voltada para o cidadão.

Nessa direção, Secchi (2009) aponta outras propostas de modelos de gestão pública, como a administração pública gerencial ou nova gestão pública, associada ao governo empreendedor, bem como a governança pública. Esses modelos se baseiam na eficiência, eficácia e competitividade e uma de suas características fundamentais é a abertura para uma relação sistêmica com o ambiente, isto é, não ignorar as influências que o ambiente impõe as organizações públicas, o que é fundamental para mudanças organizacionais.

Cumprir destacar que as pressões para a mudança nas organizações públicas, também se originam em várias fontes, podendo surgir tanto no ambiente político quanto social, como medidas de reformas, que buscam atender início ou término de ciclos políticos; além de alterações no modelo de gestão ou em sua própria força de trabalho. Podem ainda surgir pressões para a mudança, a partir das inovações tecnológicas e da publicação ou alteração de legislações (BERGUE, 2011; CARAPETO; FONSECA, 2014).

¹ Processo de regulação pelo qual um organismo mantém equilibradas as diversas funções corporais. (INSTITUTO ANTÔNIO HOUAISS, 2011, p.503)

A necessidade de mudança pode ainda surgir a partir de observações do ambiente. Carapeto e Fonseca (2014) destacam pelo menos quatro áreas que devem ser mantidas sob vigilância para administrar a mudança nas organizações públicas: tecnologias da informação e da comunicação, produção de conhecimento pelos centros de conhecimento, ação e propostas das forças políticas e a opinião dos cidadãos.

Dentre estas, uma das áreas que mais tem pressionado para mudanças nas organizações públicas é a opinião dos cidadãos, os quais cada vez mais exigentes e apropriados do seu direito à cidadania, passam a questionar com mais frequência os assuntos políticos e cobrar não só maior eficiência na aplicação de recursos públicos, mas também serviços com mais qualidade e transparência das ações governamentais (BERGUE, 2011; MOTTA, 2013; CARAPETO; FONSECA, 2014.)

Nesse sentido, no contexto brasileiro, um maior acesso à educação e por consequente à informação, tem impactado no modo como os cidadãos vem se importando com as questões políticas e sociais. Além disso, outro fator que tem contribuído nessa questão é o aumento no número de usuários da internet, o qual possibilitou maior alcance para discussão política, capacidade de manifestação e articulação para movimentos populares (MENDEL, 2009; FERREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012). Recentemente, tem sido possível perceber ações dos cidadãos que os revelam mais interessados em fiscalizar, controlar e cobrar o poder público.

Desse modo, um cenário no qual as pessoas estão mais conscientes de seu papel, impacta diretamente nestas organizações e as influencia para que sejam tomadas decisões que as tornem mais capazes para responder a estas demandas, inclusive com ações que permitam aos contribuintes exercerem o controle social da Administração Pública, por meio do conhecimento sobre a destinação de recursos e de outras ações executadas pelos agentes públicos. Essa conjuntura acaba gerando a necessidade de mudanças em alguns padrões já tão comuns da Administração Pública, como o sigilo de informações.

Nessa perspectiva, insere-se neste estudo a legislação materializada pela Lei 12.527/2011, a qual estabeleceu novas formas que obrigam as organizações públicas a mudarem. Essa mudança, por sua vez, tanto recebe influência da cultura organizacional, quanto força a internalização de novos padrões de comportamento, refletindo-se na cultura da organização no longo prazo.

Assim, essa pesquisa busca reunir elementos que contribuam para refletir sobre a mudança e a cultura organizacional, em Instituições de Ensino Superior e como ela exerce influência no processo de operacionalização da Lei de Acesso à Informação.

1.1 Problemática

Dentre as mudanças modernas da administração pública brasileira, há a busca por um processo de transparência, exigida pela sociedade e proporcionada pelo acesso à informação, atualmente regulamentado pela Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que estabeleceu uma série de exigências aos órgãos integrantes da Administração Pública, com o objetivo de garantir esse direito fundamental à sociedade.

O processo de regulamentação do acesso à informação, tem se revelado como uma preocupação para algumas organizações públicas como a UNESCO e a Controladoria Geral da União, uma vez que anterior à promulgação da Lei de Acesso à Informação (LAI), estas instituições desenvolveram pesquisas com o objetivo de identificar os principais desafios trazidos por esse processo de regulamentação.

Os resultados revelaram que a operacionalização da LAI, exigia várias mudanças no serviço público brasileiro, dentre estas, mudanças, que adequassem a cultura das organizações públicas brasileiras ao novo cenário de transparência e divulgação voluntária das informações públicas, além de aspectos estruturais e tecnologias.

Desse modo, de acordo com a pesquisa da CGU e UNESCO, para a operacionalização da LAI seriam necessárias mudanças culturais, que combatessem especialmente atitudes dos servidores que demonstram que eles agem como proprietários da informação, disponibilizando-a conforme critério e interesses próprios (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2010).

Em síntese, a pesquisa constatou que a cultura do serviço público brasileiro é predominantemente fechada em termos de transparência, assim, é uma cultura de segredo, denominada pelos pesquisadores (DA MATTA, 2011) como “cultura do pendrive”, segundo a qual, alguns servidores públicos se apropriam de dados e

informações sob sua responsabilidade e não os compartilham com os colegas ou demais interessados.

Assim, as informações são tidas ainda como propriedade do Estado, e em alguns casos, dos próprios servidores que possuem um comportamento de arquivá-las em seus computadores ou pendrives pessoais (DA MATTA, 2011). É evidente que atitudes dessa natureza vão de encontro ao principal objetivo da LAI: promover o acesso à informação pública.

Nesse aspecto, a administração pública brasileira vive uma situação contraditória, pois se por um lado, a publicação de uma lei exige maior transparência, divulgação de informação independente de solicitação e total acesso à informação pública não sigilosa, por outro, os responsáveis por operacionalizar a lei, nesse caso, os servidores públicos, possuem em sua cultura características contrárias a esses princípios.

Assim, estudos que visem propor ações que facilitem as mudanças trazidas pela LAI, precisarão necessariamente observar a cultura organizacional e analisar sua influência nesse processo, pois sendo as organizações formadas por pessoas, o êxito das transformações, dependerá diretamente dos seus integrantes, e no caso específico, seus servidores. Ademais, os elementos culturais da administração, são um dos principais influenciadores capazes de favorecer ou prejudicar ações organizacionais (BERGUE, 2011).

A negligência das mudanças culturais que precisam ser implementadas no serviço público brasileiro, pode dificultar o alcance dos objetivos pretendidos com a promulgação da LAI. Além disso, o acesso a informação, um direito constitucional, previsto desde a Constituição de 1988 e que aguardou por mais de duas décadas para ser regulamentado pode ser mais entre tantos que os brasileiros não terão acesso efetivamente.

Como sistemas abertos às influências do meio, as organizações públicas devem observar o ambiente e notar que hoje, as tendências apontam para cenários diferentes do passado. Atualmente os cidadãos são mais questionadores e já não se conformam com a ausência de direitos como outrora, basta observar as manifestações ocorridas recentemente no país. Desse modo, exigirão do poder público que os pressupostos que norteiam a LAI sejam de fato operacionalizados.

Sob essa perspectiva, embora seja visível que a regulamentação do acesso à informação inaugurou um novo modo na relação entre Estado e sociedade, percebe-

se que as providências para que ele ocorra não tem recebido tanta atenção por parte das organizações públicas, inclusive nas universidades, objeto deste estudo.

A pesquisa foi realizada na sede da Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, que é uma organização pública localizada no Estado do Pará, com sede na capital. Possui 794 servidores dentre docentes e técnicos administrativos, sendo 583 lotados em Belém e os demais distribuídos nos campi das cidades de: Capitão Poço, Parauapebas, Paragominas, Capanema e Tomé-Açu (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA, 2015).

Embora a organização possua pouco mais de uma década de existência como universidade, iniciou suas atividades na educação superior desde 1951, como Escola de Agronomia da Amazônia. Em 1972 foi transformada em Faculdade de Ciências Agrárias do Pará, tendo se tornado Universidade apenas em 2002, por meio da Lei nº. 10.611, de 23 de dezembro (SANTOS, W., 2014).

Apesar de sua atuação haver sido especializada na área de Ciências Agrárias desde a sua criação, enquanto Escola de Agronomia da Amazônia, mais recentemente, a UFRA tem ampliado seu escopo, ofertando cursos de graduação em outras áreas como Informática, Contabilidade, Administração, dentre outros. Atualmente, a universidade possui 14 cursos de graduação e 7 programas de pós-graduação (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA, 2015).

A expansão da UFRA, a partir do Plano de reestruturação das universidades federais – REUNI, permitiu uma maior participação da universidade na formação superior na região Amazônica com o objetivo de colaborar para o desenvolvimento local.

Nesse aspecto, a UFRA é hoje uma das principais universidades no Estado do Pará, e tem buscado contribuir com a sociedade, ampliando suas ações. Além dos campi já existentes, está prevista a implantação de mais cinco nos municípios de Colares, Ourilândia do Norte, Santa Isabel do Pará, Ulianópolis e Viseu (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA, 2014).

Assim, este momento de crescimento é oportuno para consolidar uma relação mais próxima com a sociedade, o que pode lhe permitir alcançar maior número de estudantes, já que como universidade federal, a UFRA concorre hoje com mais quatro organizações de ensino superior somente no Pará.

Desse modo, algumas questões se colocam para o presente estudo: Quais impactos os servidores da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA,

percebem que a implementação da política de amplo acesso do cidadão a informação pública trará? Quais são os fatores que exercem influência na operacionalização da Lei de acesso à informação - LAI na UFRA? Como esses servidores percebem a relação entre a UFRA e a sociedade? Na opinião dos servidores, a UFRA está preparada para executar uma política de amplo acesso a informação pública? Existem recursos tecnológicos necessários à operacionalização da LAI na UFRA?

Sob essa perspectiva, nesse processo de mudança será fundamental conhecer os aspectos culturais inerentes à essa organização e compreender questões como essas, que podem direcionar estratégias para facilitar a operacionalização do acesso à informação na UFRA.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar as condições de operacionalização do acesso à informação na UFRA, decorrente da Lei Federal nº 12.527/2011, de 18 de novembro.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar fatores que influenciam na operacionalização da Lei de Acesso à Informação na UFRA.
- Propor sugestões que facilitem o acesso à informação na UFRA, tornando a instituição mais transparente.

1.3 Delimitação do estudo

Mudança organizacional é parte intrínseca do funcionamento organizacional. Portanto, possui relação com diversos aspectos inerentes às organizações, podendo ser abordada sob a ótica de diferentes áreas, como a cultura, o desenvolvimento organizacional, a inovação, o comportamento organizacional, o controle, a aprendizagem organizacional, a liderança, a comunicação organizacional, as práticas de gestão de pessoas, dentre outros (FISCHER, 2002; ROBBINS, 2005;

HITT, MILLER, COLELLA, 2013; LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010; BERGUE, 2011; JONES, 2012; DIAS, 2012a; CARAPETO; FONSECA, 2014).

A mudança organizacional pode ser estudada ainda, conforme a área em que ocorre, pois pode ser caracterizada como transformações de ordem tecnológica, nos processos de produção, administrativa, nos produtos e serviços, na estrutura da organização, nas tarefas, na reengenharia, nas estratégias, nos comportamentos e também na cultura (BILHIM, [(19--)]; DIAS, 2012b; CARAPETO; FONSECA, 2014).

No entanto, um aspecto fundamental para compreender a mudança tem sido a cultura organizacional. Esses dois conceitos guardam estreita relação pois o sucesso do primeiro está diretamente relacionado ao segundo, já que a mudança organizacional bem-sucedida será aquela que for internalizada na cultura, pois as novas atitudes, padrões e comportamentos, só são aceitos realmente, quando as pessoas passam a compreendê-lo como um elemento pertencente a cultura da organização (CARAPETO; FONSECA, 2014; BERGUE, 2011).

Carapeto e Fonseca (2014) destacam que inúmeros estudos sobre o sucesso de iniciativas de mudança em organizações a confrontaram aos níveis da cultura. O autor defende ainda que processos e atividades organizacionais são complexos em coordenar e integrar, muitas vezes em razão da existência de várias culturas específicas dentro de uma mesma organização.

Nessa direção, a presente pesquisa se concentrará em estudar a mudança sob a perspectiva das condições para a mudança, incluindo a cultura organizacional. Assim, a mudança foi estudada na presente pesquisa como uma necessidade para a operacionalização da Lei de Acesso à Informação na UFRA, considerando os impactos desse processo de transformação imposto pela Lei federal nº 12.527/2011.

Desta forma, esse estudo também aborda o acesso à informação, porém, não se concentra em discutir a Lei 12.527/2011 sob a perspectiva jurídica, ou seja, não foram verificados a sua legalidade, se há aspectos inconstitucionais ou que infrinjam a outros códigos e preceitos legais nacionais ou internacionais.

Nesse sentido, cumpre ressaltar que o acesso à informação depende tanto da sociedade, que é a demandante da informação, quanto das organizações, que tem o papel de fornecer as informações que estão sob sua guarda. Assim, o acesso à informação pode ser abordado tanto na perspectiva da sociedade, quanto das organizações públicas.

No primeiro caso, podem ser discutidos aspectos que tratam da relação entre os cidadãos e o acesso à informação, como o grau de comprometimento dos mesmos em fiscalizar o Estado, o conhecimento sobre seus direitos, a participação nos assuntos públicos, além da própria capacidade e interesse dos mesmos em fazer uso da Lei de Acesso à Informação.

Já no segundo, sob a ótica das organizações públicas, podem ser estudados a pró-atividade, recursos, preparação e condições da Administração Pública em fornecer a informação demandada pela sociedade. Essa pesquisa abordará essa perspectiva, buscando conhecer os fatores que impactam na operacionalização da Lei de Acesso à Informação, em uma universidade pública.

1.4 Justificativa

A compreensão do ambiente que cerca a organização pública, sob a perspectiva do acesso à informação, demonstra que um novo cenário vem sendo construído. Nesse aspecto, percebe-se que o papel do Estado e sua relação com a sociedade tem sido repensado, o que tem estabelecido novas formas de gestão do setor público.

Há uma busca por se romper com um dos cruciais problemas dessa relação: a dificuldade dos cidadãos em se obter acesso à informação do Estado, em razão do histórico distanciamento entre Estado e sociedade (FARAH, 2000; JACOBI, 2003). Nestes termos, observa-se que serão necessárias mudanças que estreitem a relação entre eles, permitindo aos cidadãos acesso às informações públicas (FARAH, 2000; CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2010). O acesso à informação é um direito fundamental dos cidadãos, que possibilita a promoção do controle social, o fortalecimento da democracia, melhorias na Administração Pública, além de cidadania ativa e transparência.

Portanto, as instituições públicas necessitarão se preparar para atender a esta demanda, que emerge de uma sociedade cada vez mais exigente e que espera não somente eficiência nos recursos públicos, mas também uma gestão pública transparente (MOTTA, 2013).

Desse modo, nesse processo de mudança são importantes estudos que visem compreender os aspectos culturais que envolvem as transformações exigidas

pela LAI, uma vez que o conhecimento da cultura organizacional pode facilitar transformações.

Ademais, oferecer à sociedade maior transparência e acesso à informação é importante também para a própria Administração, já que o controle e a fiscalização do Estado pelos cidadãos contribuem para melhorias na Administração. Abrucio (2007) reforça essa compreensão, ao destacar que uma administração mais eficiente e efetiva é gerada por uma sociedade controladora.

Nestes termos, estudar a cultura organizacional nesse processo é relevante, pois segundo Pires e Macedo (2006), para se propor planos de intervenção em organizações é necessária a compreensão profunda da organização, portanto, baseada em sua cultura organizacional, além disso, de um modo geral, a influência da cultura organizacional, no âmbito do serviço público brasileiro carece de pesquisas, principalmente, quando se faz um recorte nas universidades federais (RORATO; DIAS, 2011).

Nessa direção, pesquisas com essa temática permitem contribuir para as discussões existentes e com isso para os avanços nos processos de mudança de uma administração pública fechada em termos de transparência, para uma que prestigia o livre acesso à informação, ao propor ações que facilitem o processo de transformação em questão.

Além disso, estudar meios de facilitar a operacionalização da LAI é importante para estreitar a relação entre a UFRA e a sociedade, uma vez que a divulgação voluntária de informações, de certa forma, permite aos cidadãos conhecerem a universidade.

Este estudo pretende contribuir ainda para a comunidade acadêmica como um todo (docentes, técnicos e discentes), já que visa propor meios de tornar a universidade mais transparente, o que é essencial no momento de expansão que está sendo vivenciado pela UFRA.

Desse modo, quanto mais próxima da sociedade, mais conhecida a UFRA será, o que pode lhe conferir maior força e apoio dos setores econômicos e sociais, tanto no momento de competir por novos alunos como por outros recursos. Vale ressaltar que somente no Pará a UFRA disputa mercado com mais quatro instituições públicas de ensino superior, fora as da iniciativa privada.

Além disso, uma universidade mais transparente pode gerar maior confiança de outras organizações, ampliando assim a possibilidade de firmar parcerias para o desenvolvimento dos projetos da UFRA.

O presente estudo é oportuno, pois surge em um momento no qual a abordagem sobre o acesso a informação está em voga, o que de certa forma aumenta a possibilidade de diálogo e comparações para sustentar os resultados da pesquisa.

1.5 Hipótese

A Lei de Acesso à Informação, embora seja uma obrigação imposta aos órgãos públicos, pode também facilitar a aproximação entre Estado e sociedade. Contudo, a hipótese deste estudo é que a cultura organizacional da UFRA, pode contribuir para resistência ao processo de operacionalização da Lei 12.527/2011, limitando o acesso dos cidadãos e contrariando o objetivo principal da LAI, que estabelece em sua essência a transparência e a garantia de acesso as informações de forma rápida e facilitada.

Nesse aspecto, percebe-se a dificuldade da universidade em manter comunicação com os cidadãos, uma vez que, ela somente recentemente passou a dispor de um canal direto de escuta da comunidade, como a ouvidoria, serviço obrigatório entre instituições de ensino superior.

Além disso, em consulta a página da universidade na internet, observa-se que existe um espaço destinado ao Acesso à Informação, porém, o mesmo possui poucas informações, restritas ao organograma da universidade e alguns dados sobre os seus servidores. Observa-se ainda que apesar de existirem outros *links* nesse espaço para convênios, despesas, licitações, contratos, nenhum destes apresenta informações da instituição, limitando-se a serem atalhos ao site da Transparência Pública, onde há apenas conceitos sobre cada um desses elementos.

Ademais, outra providência que a universidade precisa tomar é a criação do Serviço de Informação ao Cidadão – SIC. Segundo a Lei 12.527/2011, o SIC deve ser criado em todos os órgãos e entidades do poder público, em um local que possua condições para: “ (...) a) atender e orientar o público quanto ao acesso a informações; b) informar sobre a tramitação de documentos nas suas respectivas

unidades; c) protocolizar documentos e requerimentos de acesso a informações (...) (BRASIL, 2011, não paginado).

1.6 Organização da dissertação

A presente dissertação divide-se em cinco partes, incluindo esta introdutória. A segunda seção foi denominada revisão de literatura e aborda os principais conceitos necessários a discussão do tema em questão. A seção destaca os principais aspectos relacionados à mudança organizacional, cultura organizacional e acesso à informação.

Mudança organizacional é o primeiro tema a ser tratado na seção revisão de literatura. Inicialmente faz-se uma breve explanação sobre a origem do tema, tendo como base principal os trabalhos de Dias (2012b) e Fischer (2002). Em seguida, são apresentadas definições e tipologias do termo presentes na literatura. São abordadas ainda as questões relacionadas com a resistência à mudança e os aspectos da mudança organizacional no serviço público, já que as transformações no serviço público possuem peculiaridades quando comparadas ao setor privado. Dentre os autores mais utilizados nessa subseção destacam-se Carapeto e Fonseca (2014) e Bergue (2011). O segundo tema da seção revisão de literatura é cultura organizacional. Esse tema foi selecionado, pois mudança e cultura são interdependentes, tendo em vista que a cultura pode tanto influenciar a mudança em um curto prazo, como ser influenciada a longo prazo, quando os novos comportamentos introduzidos pela mudança passam a ser culturalmente aceitos. A seção sobre cultura organizacional inicia ressaltando a sua origem e conceituação, fundamentando-se dentre outros autores em Hitt, Miller e Colella (2013), Russo et al. (2010) e Robbins (2005). Além disso, é tratado sobre o modo como esse elemento se forma nas organizações e as diferentes tipologias existentes, utilizando-se como principais referências as propostas de Melo (2001), Oliveira (2009) e Russo et al. (2012). É enfatizada ainda a cultura organizacional do serviço público brasileiro, ressaltando-se suas características baseando-se em Carapeto e Fonseca (2014), Bergue (2011), Rorato e Dias (2011), Carbone (2000), dentre outros. Por fim são apresentadas discussões sobre a mudança cultural nas organizações. A seção revisão de literatura se encerra com uma abordagem sobre o Acesso à Informação.

O objetivo desta subseção é situar o leitor acerca das principais discussões que envolvem o tema. Inicialmente é apresentado o direito à informação, pois este tema dialoga com o acesso à informação, lhe sendo precursor, pois de certo modo, o direito à informação não existe completamente se não há acesso à informação. Na sequência são apresentadas considerações sobre o acesso à informação, sob a perspectiva da transparência, democracia e controle social, além de uma subseção que traça um panorama geral sobre a Lei 12.527/2011. Ao final, são apresentados estudos sobre acesso à informação após a publicação da LAI.

Na terceira seção é apresentada a metodologia que possibilitou a realização do trabalho, baseada nos estudos de Da Matta (2011), no âmbito do poder executivo brasileiro. A seção possui ainda a classificação da pesquisa, o universo e amostra e o tratamento dos dados.

A quarta seção apresenta os resultados e a discussão. Esta seção foi dividida em duas subseções, conforme as técnicas estatísticas utilizadas: (1) descritiva e (2) multivariada, em especial a análise fatorial exploratória e a análise de agrupamentos.

A última seção foi dedicada às considerações finais. Apresenta recomendações que podem contribuir para a operacionalização da LAI na UFRA e elenca sugestões para pesquisas futuras tanto no âmbito da UFRA, como em demais organizações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção possui como objetivo apresentar a sustentação teórica da pesquisa e os temas que fundamentam esse estudo. Dentre eles destacam-se: mudança organizacional, cultura organizacional e acesso à informação, pois a partir desses construtos é possível compreender os elementos da mudança e os reflexos na cultura organizacional, da mesma forma evidenciar elementos da cultura que podem favorecer ou prejudicar a mudança no curto prazo uma vez que o processo de regulamentação do acesso à informação é compreendido aqui como elemento de mudança nas organizações públicas e, como toda mudança organizacional, para obter êxito, esse processo precisará sustentar-se na perspectiva de alterações na cultura organizacional.

Assim, a seção encontra-se dividida em três grandes partes, de acordo com os temas destacados, iniciando a discussão pela mudança organizacional, seguida da cultura e finalizando com o acesso à informação.

2.1 Mudança organizacional

A mudança organizacional é um aspecto que atinge a todas as organizações. Embora, dependendo da organização, vários fatores influenciem a maneira pela qual esse fenômeno ocorrerá, é notório que todas as organizações precisarão passar por mudanças em algum momento do seu ciclo de vida.

Assim, o propósito deste capítulo é discorrer sobre a mudança organizacional, trazendo um breve histórico do tema, conceituando-o, apresentando as suas tipologias, discutindo a mudança na cultura organizacional, a resistência e por fim, as facetas que envolvem a mudança nas organizações públicas.

2.1.1 Origem e conceituação

O processo de globalização, as mudanças ocorridas nos métodos de comunicação, a revolução tecnológica, as alterações nas estruturas sociais, novas legislações, dentre outros, são fatores que provocam impactos nas organizações. Estes, pressionam para que mudanças e adaptações sejam implementadas, a fim de responder as necessidades do público-alvo e garantir sobrevivência da organização

em um cenário cada vez mais competitivo e portanto, mutável. Desse modo, se torna notória a importância da mudança organizacional, como uma necessidade vital para as organizações e essencial elemento para o seu desenvolvimento.

O tema mudança organizacional assumiu maior relevância nos estudos das organizações, entre as décadas de 1970 e 1980. Chaves (2005) entende que os estudos sobre o tema aconteceram em quatro momentos diferentes, às vezes sobrepostos: primeiramente houve um enfoque estrutural; na sequência o foco se voltou para as pessoas e suas relações; no terceiro momento iniciou uma valorização do ambiente e a seguir os processos de qualidade e produtividade passaram a ser também considerados.

Dias (2012b) ao comentar a evolução dos estudos sobre mudança organizacional, os divide em dois momentos: antes e após 1950. Sendo que anterior à 1950, os estudos davam enfoque a figura do gerente, visto como o único responsável por impulsionar mudanças organizacionais. Conforme o autor, tal visão foi amplamente difundida pela Escola de Administração Científica e de Relações Humanas.

Nessa direção, Fischer (2002), destaca que a Escola de Administração Científica tratou o tema de forma mecanicista. A autora considera os estudos de mudança nessa escola como “superficial e desinteressado” e menciona que os mesmos se preocupavam apenas com aspectos que influenciassem a produção industrial.

Por sua vez, a escola de Relações Humanas (1930), tendo como teóricos Mayo (1880-1949) e McGregor (1906-1964), juntamente com a abordagem sociotécnica proposta por Emery e Trist (1969) deram um caráter mais comportamental à mudança, destacando a necessidade de se estudar as pessoas e as relações no ambiente organizacional, o que contribuiu para o surgimento da Escola de Desenvolvimento Organizacional, a qual apresentou uma nova forma de se pensar a mudança, associando-a ao conceito de desenvolvimento (FISCHER, 2002).

É importante destacar que o paradigma vigente até esse momento era o da estabilidade, o qual admitia mudanças, porém de forma incremental, ou seja, as mudanças deveriam acontecer, desde que fossem superficiais, sem desestabilizar ou atingir várias áreas do funcionamento organizacional. Assim, mudanças radicais deveriam ser evitadas (FISCHER, 2002).

Uma importante contribuição para os estudos nessa época ocorreu em meados da década de 1940, com o desenvolvimento do modelo de três estágios proposto por Lewin (1890-1947), segundo o qual a mudança ocorria em três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. Esse estudo consolidou as ideias acerca da mudança planejada e influenciou pesquisadores das décadas seguintes (CHAVES, 2005).

Acerca do período pós 1950, Dias (2012b) revela que as características desses estudos apontavam para a compreensão do ambiente externo como algo incerto e capaz de afetar o funcionamento organizacional. Desse modo, a ideia de mudança planejada começou a apresentar dificuldades para ser adotada. Além disso, o surgimento da Teoria dos Sistemas e Teoria da Contigência, por volta da década de 1950 e 1960, contribuiu para novos avanços nos estudos sobre mudança.

Nesses termos, nas décadas seguintes de 1970 e 1980, a discussão a respeito da mudança organizacional se modificou novamente e começou a apresentar um viés mais voltado ao direcionamento estratégico das empresas, impulsionado pelo cenário social, econômico e político da época, o qual influenciava as organizações para utilizarem modelos de gestão mais eficientes (FISCHER, 2002). Nesse período emergiu a compreensão de que há fatores presentes no ambiente externo às organizações, não passíveis de controle pelos seus dirigentes (DIAS, 2012b).

O paradigma então, deixou de ser de estabilidade e passou a ser o de transformação, lançando um novo olhar sobre a questão da mudança, pois surge em um momento no qual as organizações estão vivenciando mudanças multidimensionais, as quais diferentemente das incrementais, que eram mais restritas, abrangem várias áreas do funcionamento organizacional (FISCHER, 2002)

Cumprido ressaltar que a discussão acerca da mudança organizacional ganhou impacto com a adoção dos programas de qualidade do milagre japonês. Uma herança dessa época é a visão da cultura organizacional como importante elemento no processo de mudança organizacional. Fischer, 2002 destaca que em 1990 a competitividade empresarial e a crise econômica lançaram sobre a mudança organizacional uma concepção radical, que prolatava em alguns casos a alteração da essência das organizações. Segundo a autora, esse momento na evolução do conceito de mudança, deixou “danos e perdas” tanto nas organizações quanto no avanço do conhecimento sobre mudança.

Independente de prejuízos, Chaves e Marques (2006) e Dias (2012b), acreditam que o principal desafio da mudança organizacional é desenvolver uma organização flexível, que possa ser proativa, ao invés de reativa, e assim antecipar-se às exigências do ambiente. Esse aspecto é essencial na compreensão da mudança organizacional, visto que atualmente é pacífica a concepção de que as organizações recebem influência do ambiente no qual estão inseridas, da mesma forma como influenciam o meio.

Dessa forma, a seguir serão elencados conceitos que buscam definir o termo mudança organizacional. A partir da literatura foi possível observar que a definição de mudança organizacional ainda está em construção. Percebe-se que há heterogeneidade nestes conceitos, portanto, uma ausência de consenso.

Observou-se que o conceito de mudança está organizado em pelo menos quatro categorias. Primeiramente, existem os autores que definem o termo apenas como sinônimo de alteração e/ou transformação em quaisquer dos elementos de uma determinada organização (BARNETT; CARROL, 1995; WOOD JR, 2000; DIAS, 2012b; CARAPETO; FONSECA, 2014). Por outro lado, para alguns a mudança também é vista como alteração, mas está relacionada a aspectos de melhorias e eficiência na organização (LIMA; BRESSAN, 2003; FISCHER; LIMA, 2005; ROBBINS, 2005; JONES, 2012). Há ainda quem perceba a mudança com um caráter social (DIAS, 2012a). Na última categoria estão os que definem a mudança como uma transformação em uma dada organização, mas também consideram as influências do ambiente (NADLER; SHAW; WALTON, 1994; BRESSAN, 2001; NEIVA, 2004).

Carapeto (2014, p. 379) define o termo como uma “transformação no desenho ou no funcionamento da organização”. Dias (2012b, p. 229), reforça essa compreensão e expressa a mudança organizacional como “a introdução deliberada de novas formas de pensar, atuar e operar em uma organização”. Barnett e Carrol (1995) também a entendem como uma transformação organizacional, mas acrescentam que também consiste numa comparação entre dois momentos distintos. Wood Jr (2000), por sua vez contribui com esse pensamento, destacando ser a mudança organizacional toda transformação que gere impacto em partes ou conjunto da organização.

Por outro lado, Jones (2012), compreende a mudança como o movimento de uma organização, que se afasta de um estado atual, em busca de outro em que ela

tenha mais eficiência e eficácia. Lima e Bressan (2003), compartilham do mesmo pensamento, ao definir o termo como qualquer alteração nos componentes organizacionais que tragam resultados positivos ou negativos na eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Fischer e Lima (2005) também segue essa linha mencionando que as mudanças devem gerar resultados positivos para a organização. Já Robbins (2005) diz que as mudanças são atividades intencionais para que metas organizacionais sejam cumpridas.

Dias (2012a, p.371) reveste a mudança organizacional de um caráter social. Segundo o autor, “a mudança organizacional deve ser considerada como um tipo de mudança social que ocorre especificamente nas organizações”.

Por fim, as influências do ambiente externo, podem ser observadas nas definições de Bressan (2001) e Nadler, Shaw e Walton (1994), os quais em síntese, consideram a mudança organizacional como respostas da organização a transformações ocorridas em seu ambiente. Neiva (2004), compartilha da mesma ideia e cita que a mudança é uma alteração em componentes da organização, mas acontece em razão de fatores internos ou externos à organização. Bruno-Faria (2003) reforça essa compreensão mencionando que a mesma é fruto de fatores internos e/ou externos à organização.

Desse modo, este trabalho adotará como definição de mudança, uma síntese dos conceitos apresentados. Assim, na presente pesquisa, entende-se a mudança como um processo de transformação que busca proporcionar mais eficiência à organização, pode ocorrer em qualquer dos seus componentes e ser motivado ao serem observadas tendências ou pressões do ambiente externo e/ou interno.

2.1.2 Tipologias

Para a tipologia da mudança organizacional, encontram-se nomenclaturas e categorias diferentes que a classifica. No entanto, observa-se que há um consenso sobre a existência de pelo menos quatro tipos: estratégia, estrutura, tecnologia e pessoas. Estes, pertencem a uma categoria maior, denominada mudança estratégica ou revolucionária (CHAVES, 2005; LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010; DIAS, 2012a; SANTOS, M., 2014; CARAPETO; FONSECA, 2014;).

As mudanças estratégicas ou revolucionárias implicam em uma transformação radical na essência da organização e impactam em sua totalidade.

Estas, tem por característica principal a alteração do estado atual da organização, fazendo surgir outro completamente diferente, no qual são redefinidos os objetivos organizacionais, a estrutura, processos e a cultura organizacional (DIAS 2012a).

Mudanças na estratégia normalmente provocam uma transformação também estrutural, uma vez que geralmente a estrutura da organização está ligada à sua estratégia. Esta, possui um enfoque corporativo, voltado para o crescimento da organização, dos negócios, visando manter os clientes existentes e incorporar novos. O enfoque é também funcional, na qual a ênfase é o marketing, operações, finanças e recursos humanos. Por sua vez, a mudança na estrutura está vinculada a alterações que ocorrem nos princípios, níveis de autoridade, departamentalização e no projeto de trabalho da organização. Já as mudanças de tecnologia estão relacionadas às alterações no processo de produção de uma organização, provocadas pela inserção de novas tecnologias, que podem ser tanto a inclusão de novas máquinas, quanto a adoção de um sistema de informação, por exemplo (CHAVES, 2005; LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010; DIAS, 2012a).

Já as mudanças nas pessoas, são as de mais difícil execução, mas são também as mais importantes, já que o sucesso de uma mudança organizacional depende do envolvimento, do engajamento e da disposição das pessoas para mudar. Esse tipo de mudança requer modificações nas habilidades, desempenho, atitudes, comportamento e cultura organizacional (CHAVES, 2005; LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010; CARAPETO; FONSECA, 2014).

2.1.3 Resistência à mudança

Embora seja vital para o funcionamento organizacional, algumas iniciativas de mudança não logram êxito e/ou frequentemente são resistidas. Em geral essas atitudes são reforçadas, dentre outras causas, pela insegurança e incerteza trazidas pela transformação.

A resistência é considerada como regra em mudanças (DIAS, 2012b; MC SHANE; GLINOW, 2013) e ocorre em menor ou maior grau dependendo do poder do setor envolvido, da cultura organizacional e do tamanho da mudança. A resistência pode ser entendida como a dificuldade que pessoas e grupos possuem de se ajustar ao novo cenário trazido pela mudança (DIAS, 2012b).

A partir de um certo ângulo, resistir à mudança pode ser visto como natural e compreensível, uma vez que há uma tendência comum dos seres humanos em enxergar o novo com certa desconfiança e dúvida. No entanto, Carapeto e Fonseca (2014) citando Bernoux (2004), concluem que a resistência não é natural e sim estratégica. Essa compreensão é reforçada por Bergue (2011), ao destacar que os detentores de poder ao serem desafiados em suas posições e privilégios, normalmente se comportam resistindo.

Desse modo, muitas vezes as pessoas resistem às mudanças de forma estratégica, buscando proteger-se, pois temem que as transformações que estão sendo apresentadas acabem implicando em alterações do *status* já estabelecido.

Além disso, a mudança pode ser resistida também pois passa por diferentes avaliações dos membros da organização: enquanto uns a veem como algo promissor, outros a desacreditam por completo e por isso a resistem. Há ainda os que discordam que o resultado esperado com a mudança trará sucesso e os que a consideram como prejudicial, por causa de interesses pessoais, os quais acabam gerando medo da mudança resultar em uma falta de liberdade ou em perdas das condições já conquistadas no ambiente de trabalho (HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Nessa perspectiva, concorrem também para a resistência à mudança o medo de aumento de trabalho e a falta de informação dos trabalhadores sobre os benefícios gerados com a mudança, pois sem informação não conseguem medir as vantagens de abandonar o *status quo* e aderir a um novo comportamento (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Assim, para o sucesso do processo de mudança se faz necessário que as organizações se antecipem e planejem também como atenuar as possíveis causas de resistência à mudança pretendida, evitando que os indivíduos enxerguem a mudança como ameaça a sua posição atual.

Nessa direção, autores (ROBBINS, 2005; LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010; BERGUE, 2011; DIAS, 2012b; MC SHANE; GLINOW, 2013; CARAPETO; FONSECA, 2014) tem se dedicado a encontrar as causas da resistência e traçar métodos para superá-la, inclusive demonstrando que existem alguns aspectos positivos na mesma.

Sob essa perspectiva, quando a resistência é considerada um recurso, ela pode ser explorada para favorecer à mudança. Nesse sentido, a resistência contribui

para a mudança, pois pode servir como um alerta de que as pessoas ainda não compreenderam totalmente os motivos e os benefícios da mudança para a organização. Desse modo, a resistência se torna uma oportunidade para o agente de mudança aperfeiçoar a comunicação sobre a transformação em curso. O conhecimento sobre as causas da resistência à mudança possibilitará aos agentes da transformação, redirecionar ou realinhar as estratégias para que a mudança obtenha sucesso (MC SHANE; GLINOW, 2013).

A partir dos estudos de Joseph e Boyett (1999), Carapeto e Fonseca (2014), elencam pelo menos seis causas de resistência à mudança. São elas: percepção do resultado negativo, medo de mais trabalho, necessidade de mudar os hábitos, falta de comunicação, incapacidade de alinhar a organização como um todo e rebelião dos colaboradores. Já Lussier, Reis e Ferreira (2010), ressalta a incerteza, ansiedade da aprendizagem, interesse próprio e temor de perda (do próprio emprego, poder aquisitivo, benefícios, poder, *status*, segurança, controle, etc).

Hitt, Miller e Colella (2013) acreditam que a resistência à mudança ocorre porque as pessoas interpretam a mudança de diferentes formas, não entendem a proposta da mudança, têm medo de perder algo com essa implementação e possuem baixa tolerância à mudança, ou seja, não conseguem lidar com a incerteza gerada pelo novo modo que está sendo proposto.

Cumprе ressaltar que a resistência é observada tanto no âmbito individual, quanto no organizacional. A resistência individual possui origem nas percepções, personalidade e anseios pessoais de cada indivíduo e em geral está relacionada a fatores econômicos, sociais, desconhecimento de novos métodos de trabalho, temor ao desconhecido e a perdas, além da incerteza. Já a segunda, está voltada para organizações que ainda possuem estruturas não favoráveis a mudanças, com baixa funcionalidade e pouco adaptáveis ao seu ambiente. Estas, possuem inércia estrutural e de grupo, foco limitado de mudança, falta de cooperação e coordenação, dentre outros (DIAS, 2012a).

Nesse sentido, percebe-se que as principais causas de resistência possuem vínculo com o medo da perda e com a falta de comunicação, ou seja, as pessoas tendem a resistir mais às mudanças, quando desconhecem seus propósitos, justamente porque a comunicação é muitas vezes ineficiente.

Assim, para minimizar a resistência é imprescindível que se estabeleça uma comunicação transparente com os atores envolvidos no processo sobre os objetivos

pretendidos com o mesmo, deixando claras as vantagens que a mudança proporcionará (MC SHANE; GLINOW, 2013).

Sobre esse aspecto, Carapeto e Fonseca (2014) enfatizam que o compartilhamento dos novos símbolos, códigos de linguagem e comportamentos, dá credibilidade à mudança e conclama para uma adesão às novas atitudes. É necessário que os membros da organização estejam esclarecidos sobre o porquê da mudança e como esta os afetará. Nesse processo de comunicação, devem ser destacadas as vantagens trazidas pela mudança.

Além de uma comunicação eficiente, os métodos apresentados na literatura para a superação da resistência, destacam a necessidade de um bom planejamento. A mudança planejada e antecipada possui mais chances de sucesso pois permite antever pontos críticos do processo, necessidades e recursos, dentre outros fatores. Desse modo, é necessário se antecipar em relação as resistências a mudança, buscando prevê-las e tomando medidas que possam pelo menos reduzir os impactos da resistência (ROBBINS, 2005; CARAPETO; FONSECA, 2014).

Para minimizar a resistência à mudança é importante também o envolvimento dos atores, permitindo a negociação, a discussão e a participação dos mesmos. É fundamental que seja criada uma situação mutuamente vantajosa, onde os membros da organização fiquem cientes de que a mudança trará benefícios para a organização e também para eles. Em alguns casos, uma das formas para superar a resistência à mudança, pode ser também a coerção, onde as pessoas que fazem parte da organização, são ameaçadas diretamente, correndo o risco de serem desligadas da organização, caso não mudem. Essa forma traz muitas desvantagens (ROBBINS, 2005; LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010; BERGUE, 2011; MC SHANE; GLINOW, 2013).

Geralmente a resistência é vista como algo negativo. No entanto, vale ressaltar que é possível lançar sobre ela um olhar positivo (ROBBINS, 2005; BERGUE, 2011). A partir do trabalho de Chu (2005), Bergue (2011), menciona que a resistência pode proporcionar vantagens, como a contribuição para a identificação e o tratamento de lacunas no planejamento da mudança; a identificação de riscos envolvidos, operando como um vetor de moderação, ao evitar efeitos indesejados; o estímulo à reflexão e discussão; a melhoria do relacionamento interpares; o aperfeiçoamento do processo de comunicação; a identificação das necessidades específicas de cada área ou processo da organização e a verificação do

alinhamento da mudança com os objetivos estratégicos da organização. Desse modo, a valorização desses aspectos pode contribuir para alavancar o processo de mudança.

No caso de organizações públicas, predomina-se a ideia de que a resistência à mudança possui mais força que nas organizações privadas. Carapeto e Fonseca (2014) mencionam que a resistência pode ser talvez uma das causas pelas quais se nota tanta ineficiência no setor público. Bergue (2011), no entanto se mostra mais otimista e ressalta que é possível vencer a resistência e tornar as organizações públicas mais inovadoras. É evidente, que essa transformação precisará promover uma alteração profunda na cultura organizacional.

Com efeito, a mudança organizacional no serviço público possui características que lhe são próprias e precisam ser analisadas de forma mais detalhada. A seção a seguir, versa sobre esse tema.

2.1.4 Mudança Organizacional no serviço público

Um olhar menos atento sobre a mudança organizacional no serviço público, pode levar a errônea conclusão de que as organizações públicas não mudam. Quando os cidadãos se deparam com organizações caracterizadas há tanto tempo por uma gestão patrimonialista, burocrática, com uma prestação de serviços públicos de má qualidade, ineficiente ou com servidores públicos que atuam como donos do patrimônio, que na verdade é pertencente a todos, é natural haver uma certa desconfiança sobre a mudança do serviço público. No entanto, embora este setor pareça imutável, as organizações públicas, assim como as privadas, também sofrem pressão para a mudança e mesmo que pareçam mais resistentes, precisarão se adaptar ao seu entorno.

O serviço público brasileiro tem vivenciado algumas reformas, visando uma administração pública mais eficiente. Como as mais relevantes podem ser citadas: a democratização do Estado, que fortaleceu o controle externo da administração pública e reforçou os princípios da legalidade e da publicidade; a descentralização, que ganhou destaque na Constituição de 1988, possibilitando maior participação dos cidadãos e a reforma do serviço civil, que profissionalizou a burocracia e instituiu o concurso público, além de ter incentivado a criação em 1986 da Escola Nacional de

Administração Pública, com o objetivo de melhorar a capacitação da alta burocracia (ABRÚCIO, 2007).

Dentre as iniciativas de reformas na administração pública brasileira, merece destaque também a instituição do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Formulado em 1995, imprimiu a proposta de um modelo de gestão pública gerencial, caracterizado pela diminuição do aparelho Estatal, trazendo a noção de um Estado responsável por atividades exclusivas, enquanto delegava as outras responsabilidades à iniciativa privada sob a sua ajuda e supervisão (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Embora seja possível constatar algumas reformas, percebe-se geralmente nestas, um enfoque na extinção e criação de novos órgãos. Nesse sentido, observa-se que os comportamentos das pessoas que integram o serviço público, têm sido pouco considerados (CHAVES, 2005; ABRÚCIO, 2007), contribuindo desse modo, para a exclusão daqueles que compõem um aspecto determinante em processos de mudança no serviço público: os seus trabalhadores (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Contudo, cumpre destacar que há estudos (FISCHER, 2002; BERGUE, 2011; DIAS, 2012b; CARAPETO; FONSECA, 2014) sobre mudança organizacional que ressaltam a importância dos integrantes da organização para o sucesso de processos de mudança. Assim, é importante considerar a participação dos trabalhadores, seja em organizações públicas ou privadas.

Nesse sentido, as organizações públicas constantemente precisam se adaptar às mudanças, em razão de alterações ocorridas no seu entorno. Porém, o ambiente de mudança destas organizações vai além de programas de reformas e inclui outros fatores que também concorrem para pressionar a existência de mudanças no serviço público, tais como as inovações tecnológicas, mudança de valores, alterações legislativas e transformação na força de trabalho. Além disso todas as alterações geradas pelo ambiente político e social também influenciam a promoção de mudanças no setor público (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Motta (2013) afirma que desde o início do século XIX, tem-se proposto tratar a Administração Pública, assemelhando-a à empresa privada. Essas ideias ganharam força a partir do New Public Management (NPM), o qual dentre suas propostas, prega a adoção de práticas da administração privada nas organizações públicas.

É evidente que o modelo ideal de serviço público é aquele onde há uma maior eficiência e eficácia na prestação de serviços. No entanto, isso não significa transpor

todos os princípios da iniciativa privada para a pública. É necessária cautela ao tentar tratar esses dois tipos de organizações de forma igualitária. Chaves (2005) e Costa (2009) recomendam que para órgãos do setor público, não sejam aplicados os mesmos princípios que regem as organizações privadas.

Além disso, o setor público possui características que lhe são peculiares as quais não podem ser desprezadas no momento de estudá-lo. Nestes termos, olhar a mudança organizacional no serviço público somente sob a ótica das empresas privadas, pode resultar em fracasso, inclusive porque esses dois tipos de organizações, enfrentam diferentes desafios.

O processo de mudança das organizações públicas é dificultado em razão de alguns fatores como o burocratismo, autoritarismo, aversão aos empreendedores, paternalismo, criação de mecanismos de inversão em relação ao poder estabelecido e reformismo. Contudo há também fatores que favorecem a mudança, a exemplo de: flexibilidade, mobilidade, mutabilidade, alta criatividade, boa convivência intercultural, alegria, simpatia e festividade (CARBONE, 2000).

A identificação destes fatores é essencial pois pode contribuir para a adoção de medidas que por um lado atuem controlando os que promovem a dificuldade e por outro fortaleçam aqueles que alavancam as mudanças.

Cumprir destacar ainda que a importância do aspecto cultural nesses fatores é nítida. Portanto, é perceptível que os sucessos da mudança no serviço público, depende em boa parte de se conhecer a sua cultura organizacional.

Sob essa perspectiva é preciso compreender também que o êxito da mudança nas organizações públicas dependerá ainda do conjunto da organização, no sentido de se envolver e se comprometer com a mudança. Além disso, é necessário o envolvimento dos dirigentes no processo e vontade política destes em mudar e alterar as práticas organizacionais existentes (JUNQUEIRA, 1992). Carapeto e Fonseca (2014) alertam para o papel dos dirigentes na mudança, demonstrando a necessidade de se investir em bons líderes para a condução das mudanças, de modo que haja um processo de aprendizagem vitalício.

Esse é também um fator preponderante para o sucesso de mudanças em organizações públicas. Os órgãos públicos estão sendo forçados a mudar e a inovar. Assim, já não podem estar alheios as demandas da sociedade, que exige mais serviços públicos de qualidade e maior transparência dos atos públicos (CHAVES, 2005; MOTTA, 2013).

As mudanças implementadas nas organizações públicas precisam deixar de ser meras modificações estruturais e se voltarem para o atendimento dos cidadãos. É necessário avaliar suas estruturas, mas também seus processos, a produção de bens e serviços públicos, de acordo com a demanda imposta pela sociedade, que exige adaptações em períodos cada vez menores.

Nessa direção, pode-se compreender que para a eficácia de mudanças organizacionais no serviço público, será necessário considerar as atitudes e comportamento dos servidores públicos e principalmente a cultura organizacional, já que estes, cultura e mudança, são fatores indissociáveis, que atuam de forma relacionada e interdependente (BERGUE, 2011). A cultura organizacional é o tema do próximo capítulo.

2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional se traduz como elemento fundamental para a compreensão das organizações, sendo considerado imprescindível em qualquer análise e prática organizacional (FREITAS, M. E., 2011; RUSSO et al., 2012). Nesse sentido, a cultura de uma organização é capaz tanto de influenciar, como de ser influenciada por diversas áreas do funcionamento organizacional (ROBBINS, 2005; HITT; MILLER; COLELLA, 2013).

Desse modo, este capítulo busca refletir sobre a cultura organizacional, inicialmente resgatando as primeiras discussões acerca do tema, definindo-o, explicitando a sua formação nas organizações e sua tipologia. Por fim, são ressaltadas as características da cultura organizacional no setor público.

2.2.1 Origem e conceituação

Conforme Russo (2010), o termo cultura possui raízes na Antropologia, a qual o utiliza para designar os conhecimentos, a arte, as crenças, as leis, a moral, os costumes, ou qualquer outra característica ou hábito humano, que é adquirido pelo convívio social e seja retido e transmitido por gerações.

Freitas (2010) reforça essa compreensão, ao destacar que a cultura organizacional recebeu diversas contribuições da Antropologia, a partir da sua lógica fundamental e de alguns dos conceitos que lhe serve de alicerce. Nessa direção,

Morcillo (2007) ressalta que o conceito de cultura pregado pela antropologia social é sólido e amplo e agrega aspectos tanto ideológicos como de caráter organizacional.

No entanto, embora o termo seja originário da Antropologia, segundo Oliveira (2009), ao ser importado para a Administração, ganhou significado diferente do utilizado pelos antropólogos, passando a se referir basicamente ao conjunto de comportamentos que devem ser eliminados, quando não geram resultados, ou o conjunto de ideias que os gestores gostariam de ver nos indivíduos pertencentes à organização.

Os primeiros estudos sobre cultura nas organizações datam de 1930, quando ocorreu a última fase da experiência de Hawthorne. Segundo Trice e Beyer (1993), os pesquisadores Elton Mayo (1880-1949) e W. Lloyd Warner (1898-1970), contratados pela Western Electric Company, adaptaram métodos antropológicos, que visavam compreender a estrutura social e o sistema de crenças em sociedades tribais, buscando entender o impacto que as culturas de determinado grupo de trabalho exerce sobre o comportamento e a produtividade do trabalhador. Estas pesquisas são consideradas pioneiras na compreensão do comportamento humano dentro do ambiente de trabalho.

No entanto, apesar dos estudos sobre a cultura nas organizações não ser recente, o tema passou a ser mais assíduo na literatura no final de 1970, tendo se tornado mais enfático a partir de 1980, década na qual houve grande número de pesquisas, conferências, cursos e publicações acerca do assunto, além de edições especiais das revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, que versavam sobre o tema e o acabou popularizando (OLIVEIRA, 2009; ROBBINS, 2005; FREITAS, 1991).

É questionável, porém, o porquê do interesse pela cultura organizacional haver crescido somente a partir dos anos 80, já que seus primórdios remontam ao início do século XX. Freitas (1991) revela que foram poucos os autores que buscaram explicar tal fenômeno. Estes, em sua maioria o atribuem ao milagre japonês.

Oliveira (2009) compartilha deste argumento e destaca que a busca por compreender o sucesso da economia japonesa, que avançava, enquanto a ocidental declinava, fortaleceu a inserção da cultura organizacional como fator a ser estudado para o entendimento das organizações, uma vez que se passou a acreditar que o sucesso econômico do Japão possuía respostas na sua cultura, pois na mesma

havia particularidades capazes de fornecer novos caminhos para as práticas gerenciais, permitindo desse modo, uma maior produtividade e competitividade.

Embora entre os primeiros estudos sobre cultura organizacional e a popularização do tema, haja transcorrido uma grande lacuna temporal, ainda hoje, há um grande interesse pelo estudo desta temática, quando se busca compreender organizações.

Em relação a sua conceituação, o termo cultura organizacional, apresenta três momentos diferentes em seu histórico. O primeiro, por volta da década de 1960, relacionava a Cultura organizacional ao movimento de desenvolvimento organizacional e à concepção humanística dos valores organizacionais. Já o segundo, ocorrido na década de 1980 possui influência dos eventos do milagre japonês sendo marcado tanto por estabelecer uma relação entre a cultura da organização e a sua capacidade de competir, como pelo surgimento dos estudos sobre os valores, credos, rituais, costumes e outras variáveis das organizações que pareciam influenciar o desempenho organizacional. Nesse período, o termo passou a reunir as variáveis que tratavam dos aspectos da tradição das organizações. Finalmente, o terceiro período ocorre na década de 90. Neste, a cultura organizacional assumiu um caráter mais estratégico que gerencial e a sua intangibilidade passou a ser considerada (RUSSO et al. 2012).

Morcillo (2007), destaca que definições motivadas a reduzir a cultura apenas a valores organizacionais, tendem a ser simplistas. Desse modo, observa-se que para ser melhor expresso o termo deve possuir uma definição com caráter mais profundo, envolvendo não apenas o ambiente organizacional, mas também aspectos simbólicos da cultura como os valores e signos (OLIVEIRA, 2009).

Nesse sentido, ao se buscar definições para o termo, percebeu-se que a mais propagada é a de Schein (2009), a qual é destacada em diversos estudos (FREITAS, 1991; MELO, 2001; OLIVEIRA, 2009; BERGUE, 2011; DIAS, 2012b; MAXIMIANO, 2012).

Para Schein (2009, p.16), a cultura organizacional é:

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Nesse aspecto, a cultura possui três níveis: o primeiro é onde estão os artefatos e os comportamentos possuem padrões facilmente observáveis; no segundo estão os valores e no terceiro existem as noções sobre os valores que se têm, como a natureza humana, o tempo e o espaço e as relações entre os indivíduos (SCHEIN, 2009).

Nessa mesma direção, Russo (2010), afirma que a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos aprendidos por um grupo para resolver problemas internos e/ou externos, que ao funcionar de forma satisfatória, se tornou válido e aceito para servir de ensinamento como forma correta de perceber, pensar e agir na organização. Esse conjunto de pressupostos foi sendo repassado aos novos integrantes da organização.

Já Robbins (2005) acredita que a cultura organizacional é um conceito descritivo e a define como um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, que confere à mesma, características que a diferencia das outras. Para Robbins (2005), esse sistema se refere a um conjunto de características-chave valorizadas pela organização, as quais formam um conjunto pelo qual é possível capturar a sua essência.

Bergue (2011), considera cultura como os hábitos, crenças, valores e símbolos que diferenciam uma organização das outras. Para o autor, a cultura de uma organização é a sua essência, ou seja, “o elemento intangível, difuso e complexo que lhe confere vida (p.536).

Os conceitos apresentados aqui são os que se julgam mais próximos da ideia originada na Antropologia, traduzindo a cultura como conjunto de símbolos e valores intrínsecos a cada organização.

A partir dessas definições, observa-se que os autores acima mencionados caminharam na mesma direção, reafirmando que a cultura organizacional está relacionada a pressupostos básicos e valores próprios de uma organização, os quais a caracteriza e diferencia. É importante ressaltar ainda, que esses pressupostos, a partir do momento em que passam a serem considerados válidos, tendem a ser repetidos aos demais membros do grupo, o que acaba por reforçar e perpetuar a cultura.

2.2.2 Formação cultural das organizações

Cada organização possui uma cultura própria, formada a partir de fontes pelas quais busca seus conceitos, crenças e valores. Esta é desenvolvida de forma progressiva e repassada aos membros por meio de processos de socialização, durante todo o ciclo de vida organizacional (DIAS, 2012b; ROBBINS, 2005; OLIVEIRA, 2009). Nesse sentido, a socialização da cultura assume papel fundamental para a sua perpetuação. Ela consiste em processos de adaptação dos novos membros à cultura vigente na organização (ROBBINS, 2005).

Sob essa perspectiva, a cultura organizacional é produzida a partir de fontes, como o ramo de negócio, o ideário da empresa-mãe, os fatos que impactaram a empresa no passado, as experiências do grupo a partir da evolução da organização e as crenças e os valores, tanto da sociedade local, como os que foram trazidos por novos membros e líderes e foram se somando à organização (ROBBINS, 2005; OLIVEIRA, 2009; DIAS, 2012b).

Cumprir destacar que especificamente, no caso de organizações que não visam lucro de forma direta, como os órgãos públicos, considera-se ainda a cultura capitalística ou os valores do capitalismo como fonte para a formação cultural destas organizações (OLIVEIRA, 2009).

Além das fontes acima citadas, a cultura organizacional é formada também a partir da filosofia dos fundadores da organização, ou seja, as crenças, valores e suposições, impressos na organização pelos seus criadores, no momento de sua concepção (CAMPOS; RÉDUA; ALVARELI, 2011).

O papel exercido pelos fundadores é um aspecto essencial para o processo de construção da cultura de uma organização, tanto que essa fonte é consenso na maioria dos trabalhos sobre o tema (FREITAS, 1991). Diversos autores (ROBBINS, 2005; OLIVEIRA, 2009; CAMPOS, RÉDUA; ALVARELI, 2011; DIAS, 2012b) a atribuem função de destaque e a consideram como primordial.

Com efeito, pode-se dizer que a cultura organizacional nasce a partir dos fundadores da organização, pois além de serem os responsáveis por definir inicialmente a missão e os objetivos, são também quem decide o perfil dos membros que a comporão e contribuirão para que a mesma tenha êxito (DIAS, 2012b). Nessa direção, a cultura estabelecida pelos fundadores influenciará diretamente a contratação dos trabalhadores da organização (ROBBINS, 2005), uma vez que eles

buscam pessoas com visões, valores e crenças parecidos com os seus para garantir que a sua personalidade seja impressa na cultura da organização (OLIVEIRA, 2009).

Robbins (2005), destaca o papel dos fundadores, ao revelar que a formação de uma cultura organizacional pode ocorrer de três maneiras: primeiro pela contratação de pessoas que pensem e sintam de forma semelhante a eles, segundo pela socialização de sua forma de pensamento e por último pela observância dos comportamentos dos fundadores como modelos a serem seguidos pelos demais membros. Em se tratando de órgãos públicos, ainda que a contratação ocorra por meio de concursos públicos de provas e títulos é possível observar sutilmente a impressão da cultura nessas seleções.

Nesse aspecto cumpre ressaltar que na maioria dos órgãos públicos é provável que seus fundadores já não estejam mais presentes. No entanto, os dirigentes também assumem papel preponderante de influência na formação e perpetuação da cultura. Conforme Robbins (2005), os dirigentes de uma organização determinam a maneira aceitável de comportamentos dos demais membros.

É importante destacar que em geral as fontes aqui citadas não estão todas presentes em uma organização. Além disso, dependendo da organização, algumas apresentarão maior ou menor relevância para a sua formação cultural (OLIVEIRA, 2009).

2.2.3 Tipologias

A cultura organizacional pode ser compreendida por meio de tipologias, as quais visam classificar esse objeto em diferentes categorias. Estas, são organizadas em quadrantes ou combinadas a partir de eixos unipolares ou bipolares. Além disso, podem ser consideradas também como recursos utilizados para alcançar a explicação desse elemento, objetivando expressar a realidade organizacional, a partir de uma certa visão ou abordagem. Nesse aspecto, as tipologias podem ser usadas como uma alternativa para simplificar os significados da cultura e permitir o entendimento desta (MELO, 2001; SANTOS; GONÇALVES, 2011; RUSSO et al., 2012).

Nessa direção, têm sido apresentadas diferentes propostas de tipologias de cultura organizacional, a partir de uma área ou visão específica da organização, tais como distribuição de poder, uso do planejamento, grau de risco e velocidade de feedback, relação entre pessoas e performance, modo de recrutamento de pessoal, dentre outros.

Desse modo, a partir dos trabalhos de diversos pesquisadores (FREITAS, 1991; MELO, 2001; DOMENICO, LATORRE; TEIXEIRA, 2006; NASCIMENTO, 2009; SANTOS; GONÇALVES, 2011; VOLKVEIS, 2011; RORATO; DIAS, 2011; RUSSO et al., 2012; BRAGA; FERRAZ; LIMA, 2013), construiu-se o quadro a seguir, com o objetivo de sintetizar e reunir algumas tipologias de cultura organizacional citadas com mais frequência nos trabalhos relacionados à temática.

Quadro 1: Tipologias de cultura organizacional

Autores	Área de análise	Tipologias da cultura	Características da organização quanto à análise da tipologia
Harrison (1972)	Distribuição de Poder dentro das organizações	Cultura de Poder;	Poucas regras e procedimentos; Centralização do poder.
		Cultura de Tarefa;	Flexível; Criativa; Cooperação; Alta formalização; Baixa centralização do poder.
		Cultura Burocrática;	O poder é exercido conforme o cargo ou posição ocupada.
		Cultura Democrática	Indivíduos são o centro. Informal; Descentralização do poder.
Handy (1980)	Semelhante à tipologia anterior. Realizou uma associação destas categorias com os deuses gregos	Cultura Zeus	Foco no Poder
		Cultura Apolo	Valorização dos papéis ou Função;
		Cultura Atena	Alto grau de formalização; Distribuição de tarefas.
		Cultura Dionísio	Foco nas pessoas.

Deal e Kennedy (1982)	Relação risco do investimento e a velocidade do feedback do mercado	Cultura Macho	Predomínio do individualismo; Risco e velocidade de feedback são altos.
		Cultura Trabalho-Duro ou Laboriosa	Baixo grau de risco; Alta velocidade de feedback.
		Cultura Aposta	Atividades desenvolvidas a longo prazo; Alto grau de risco; Baixa velocidade de feedback.
		Cultura Processo	Baixo grau de risco; Baixa velocidade de feedback.
Donnelly (1984)	Uso do planejamento	Cultura excelente	Usa planejamento.
		Cultura fuzzy	Mudança constante; Descontinuidade negativa.
		Cultura awful	Crises constantes.
Jouve e Massoni (1984)	Modo de recrutamento de pessoal	Cultura prudente	Seleção por concursos; Valoriza o rigor e a descrição.
		Cultura aventureira;	Predomínio da adaptabilidade. Recruta pessoas que se identificam com a organização.
		Cultura corporativa;	Valoriza a competência técnica
		Cultura familiar;	Preza pela confiança e fidelidade.
		Cultura competitiva	Individualista; Valoriza a ambição e a persistência.
Sethia e Von Glinow (1985)	Relação entre pessoas e performance	Cultura apática	Não se preocupa com as pessoas nem com a performance.
		Cultura cuidadosa ou prudente	Foco nas pessoas.
		Cultura exigente	Valorização da performance
		Cultura integrativa.	Se preocupa com as pessoas e a performance

Cameron e Quinn (2006)	Valores pelos quais as organizações são julgadas.	Cultura Clã;	Flexível; Valoriza a formação de equipes de trabalho; Líderes facilitadores de participação, comprometimento e lealdade;
		Cultura Inovativa ou Adhocracia;	Flexível; Empreendedora; Criativa; Liderança visionária.
		Cultura Hierárquica;	Atua com vários níveis hierárquicos; Prioriza a estabilidade, previsibilidade e eficiência; Líderes coordenam, monitoram e organizam.
		Cultura Mercado	Preocupa-se com o mercado competitivo. Prioriza resultados, lucros e produtividade. Líderes focados na consecução de objetivos.

Fonte: A autora.

É importante destacar que apesar dos esforços dos pesquisadores, as tipologias não conseguem indicar todos os tipos de culturas organizacionais existentes, nem expressar a realidade total da organização, que sofrem influências de diversas variáveis (MELO, 2001).

Nesse sentido, embora as tipologias em sua maioria incorporem características das organizações privadas é possível visualizar alguns aspectos que podem ser adaptados para as organizações públicas.

2.2.4 Cultura organizacional no setor público

As organizações do setor público enfrentam desafios diferenciados das pertencentes ao setor privado. E é natural que seja dessa forma, já que ambas são

norteadas por princípios diferentes. Sob essa perspectiva, é importante compreender que intervenções nas organizações públicas, orientadas por ideias que tendem generalizá-las e compará-las às organizações privadas, provavelmente estarão fadadas ao insucesso, pois ambas, além de possuírem características particulares, influenciam e são influenciadas de maneiras distintas por aspectos históricos, políticos e sociais.

Nesse aspecto, observa-se que de uma maneira em geral, a literatura sobre cultura organizacional, costuma dar mais enfoque ao setor privado. No entanto, Costa (2009) e Chaves (2005) entendem que alguns conceitos da iniciativa privada, até podem ser adotados no setor público, mas é necessário que sejam respeitadas as suas especificidades.

Compreende-se que as organizações públicas devem ser voltadas para o atendimento das demandas da sociedade. No entanto, conforme Pires e Macedo (2006), a cultura destas organizações, tem colaborado para que as mesmas se posicionem como burocracias públicas tradicionais, possuidoras de características centralizadoras e estruturas rígidas, nas quais o atendimento das necessidades dos cidadãos, a eficiência e eficácia não tem sido alcançados.

Nesse prisma, embora não seja recomendado generalizar todas as organizações públicas (PIRES; MACÊDO, 2006; RORATO; DIAS, 2011; BEHLKE, 2014) é necessário considerar que estas estão sujeitas a uma uniformidade administrativa, o que colabora para que apresentem características semelhantes entre si. Além disso, é provável que a mesma cultura seja observada em mais de uma organização pública (PIRES; MACÊDO, 2006; RORATO; DIAS, 2011).

Assim, a tentativa de assemelhar organizações públicas de ramos, localidades e esferas diferentes, podem resultar em conclusões equivocadas. Por outro lado, é provável que ao se fazer comparações entre duas universidades públicas, por exemplo, as culturas encontradas sejam similares.

Hofstede (2003) defende que a cultura organizacional é influenciada pela sociedade à qual a organização pertence. Desse modo, para uma compreensão mais profunda de sua cultura seria necessário também entender os aspectos culturais da sociedade na qual a organização se encontra. Oliveira (2009) corrobora nesse sentido, destacando que as crenças e os valores da sociedade local são fontes onde as organizações buscam seus conceitos para a formação da sua cultura.

Destarte, ao abordar a questão da cultura organizacional no setor público, em especial no Brasil, não há como ignorar as especificidades da cultura brasileira. Pires e Macêdo (2006) consideram que a cultura deste país possui multiplicidade de valores, o que dificulta a sua compreensão a partir de uma só variável. Bergue (2010) destaca que a cultura brasileira é essencial para a compreensão da administração pública atual.

Nessa perspectiva, Freitas, A. B. (2011) afirma que é possível perceber elementos da cultura do país, influenciando a cultura das organizações brasileiras. Estes são produto da junção de várias culturas, como a dos portugueses, índios, negros e imigrantes europeus, que contribuíram para a formação cultural do Brasil.

Nestes termos, o comportamento atual das organizações públicas brasileiras possui raízes em eventos ocorridos na história do país e é influenciado por estes. Para Behlke (2014) é perceptível nessas organizações os impactos recebidos do modo de colonização do país, dos seus fundadores e do contexto cultural e social pelo qual o mesmo se desenvolveu.

Nessa seara, as organizações públicas no Brasil possuem características muito peculiares quando comparadas a outros países, sendo possível observar com clareza os valores culturais da sociedade brasileira em suas organizações (PIRES; MACÊDO, 2006). Carbone (2000, p.1) reforça esse entendimento, afirmando que a administração pública brasileira possui um “*modus operandi* próprio”.

Nessa perspectiva, Freitas, A. B. (2011) identificou traços da cultura brasileira que possibilitam a análise das organizações do país. Para o autor, cinco são os mais marcantes: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro.

A hierarquia denota a desigualdade social, revelando a divisão em classes superiores e inferiores, refletindo-se nas organizações pelo distanciamento de alguns grupos e pela centralização de poder. O personalismo, por outro lado, demonstra uma sociedade que valoriza as relações pessoais e procura manter o afeto e a amizade com os seus pares. Desse modo, as relações de trabalho ou de negócios podem ser naturalmente influenciadas pelos laços de amizade, o que contribui para que o afeto seja priorizado em tomadas de decisões dentro das organizações brasileiras (FREITAS, A. B., 2011).

O sensualismo também se assemelha ao personalismo em alguns aspectos. Freitas, A. B. (2011, p.52), destaca que as relações próximas e o afeto, tão característicos da nossa sociedade, acabam gerando uma certa dose de

sensualismo nas nossas relações, o que é usado para alcançar o que se deseja. Segundo o autor (p. 52), “gostamos do contato próximo, de pele, das falas carinhosas e dos olhares atravessados”.

Já a malandragem corresponde aos jogos e espertezas utilizados para se alcançar algo por meios não tradicionais; pode ser ainda, o conhecido “jeitinho brasileiro”. Freitas, A. B. (2011), destaca que os brasileiros costumam buscar um caminho intermediário entre o certo e o errado. Carbone (2000) corrobora nesse aspecto e afirma que a cultura organizacional do serviço público brasileiro é marcada por jogos de cintura, influência e esperteza.

Nesse sentido, a malandragem ocorre também acompanhada de um espírito aventureiro. O traço aventureiro revela uma sociedade muito sonhadora, porém, pouco disciplinada para alcançar esses sonhos. Além disso, esse traço denota uma sociedade que costuma ser aversa ao trabalho, principalmente os manuais, ou metódicos (FREITAS, A. B., 2011). Esses traços culturais refletem-se nas organizações brasileiras, sobretudo nas públicas.

É importante observar também o papel dos membros da organização para a caracterização da cultura organizacional, uma vez que as organizações são formadas por pessoas que interagem com o meio ambiente, recebendo e dando influência. Assim, seus valores também ajudam a compor a cultura da organização a qual pertencem.

Carbone (2000) adverte que os administradores públicos brasileiros apresentam traços indesejáveis em sua postura. Em relação aos aspectos culturais, observa-se apego ao passado e tradicionalismo como defesa frente a mudanças. Por sua vez, os trabalhadores brasileiros também apresentam um modo peculiar diante do trabalho, quando comparados a outras culturas (PIRES; MACEDO, 2006).

Especialmente, nas organizações públicas, a maioria dos trabalhadores possuem a prerrogativa da estabilidade. Para Campos, Rédua e Alvareli (2011), uma baixa rotatividade de funcionários na organização facilita o processo de consolidação da cultura organizacional, o que pode levar a inferir que no serviço público por exemplo a cultura pode ser mais forte que em organizações privadas, em razão da estabilidade dos servidores.

Além disso, a homogeneidade entre os funcionários e a intensidade das experiências compartilhadas entre eles, contribui para fortalecer a cultura, porque tendem a reforça-la e perpetuá-la (HITT, MILLER, COLELLA, 2013).

A cultura organizacional presente nas organizações públicas brasileiras é considerada forte (CARBONE, 2000). Robbins (2005) entende que nessas culturas, os membros são mais comprometidos com os valores da organização e por isso tendem a acatar e compartilhar mais os pressupostos organizacionais. Nessa perspectiva, Freitas, M. E. (2011) acredita que quanto mais força possuir uma cultura organizacional, mais difícil será a implementação de processos de mudanças.

Nesse contexto é importante citar que a cultura organizacional do setor público brasileiro tem sido considerada como uma cultura de segredo, ou seja, os servidores se apropriam de informações públicas, dificultando o acesso às mesmas. Assim, a regulamentação do acesso à informação revela a necessidade de mudanças na cultura organizacional, tema da seção seguinte.

2.2.5 Mudanças na cultura organizacional

Cultura organizacional é um elemento fundamental para o sucesso de transformações dentro da organização, podendo ser tanto objeto de auxílio, quanto de resistência à mudança. Conhecer a cultura pode permitir que ela seja usada em prol da mudança organizacional, já que aquela se relaciona diretamente as pessoas, principais responsáveis pelo êxito das mudanças, pois, sendo quem as implementa, podem acelerar ou travar estes processos. Dias (2012a) reforça essa compreensão, ressaltando que qualquer transformação em uma organização, depende substancialmente de sua cultura, ressaltando que a mudança é um processo que se identifica no âmbito pessoal.

Além disso, a cultura organizacional pode funcionar como um sistema de controle de comportamentos e atitudes dos integrantes da organização, ou seja, se algo estiver estabelecido na cultura, ele será válido e praticado pelos demais membros (JONES, 2012).

Nessa direção, observa-se que são vários os aspectos da mudança que mantém vínculo com a cultura. Dentre outros itens, destacam-se a cultura e sua influência no modo como as pessoas vão acreditar na possibilidade da mudança ocorrer, no tempo de duração, na resistência e na implementação (ROBBINS, 2005).

Atuar sobre a cultura organizacional é tentar construir novos hábitos, atitudes e comportamentos nos membros da organização. Mudanças culturais são complexas. Primeiro porque a cultura é uma parte fundamental da organização, é a

sua essência, a sua maneira de se comportar, perceber e agir. Além disso, a cultura está relacionada aos pressupostos básicos da organização, os quais foram historicamente repassados aos seus membros, por serem considerados corretos (SCHEIN, 2009; RUSSO, 2010). Desse modo, as pessoas que compõem a organização tendem a uma dificuldade em questionar esses pressupostos, pois eles já vêm sendo aceitos e praticados na organização há bastante tempo (DIAS, 2012a).

Nesse sentido, Hitt, Miller e Colella (2013) destacam que a cultura é difícil de ser mudada, pois os comportamentos da organização geram resultados que serão reforçados ou punidos pela cultura. Assim, independente da cultura ser aberta ou fechada à mudança, ela reforçará a si própria, dificultando processos de transformação organizacional.

No entanto, embora mudar a cultura organizacional não seja uma tarefa fácil, ela é possível e imprescindível para a sobrevivência da organização (assim como a mudança em outras áreas do funcionamento organizacional) e conhecê-la permite facilidades no processo de mudança (ROBBINS, 2005; DIAS, 2012a). Além disso, Bergue (2011) alerta que as mudanças culturais são desafiadoras e exigem ampla análise e diagnóstico.

Algumas estratégias podem ser adotadas para promoção de uma mudança cultural, como o descongelamento da cultura antiga, a criação de motivação para a mudança, a manutenção concreta e clara do alvo da mudança, a adoção de um plano de transição sólido e a permissão de um certo vínculo com o passado (DIAS, 2012b).

Cumprе ressaltar que a mudança cultural é caracterizada por três fatores: diferenciação, tempo e tipo de mudança. O primeiro está relacionado com a modificação de artefatos e valores organizacionais. O segundo chama a atenção, para que a mudança ocorra de modo gradativo, já que mudanças na cultura são processos lentos e podem levar vários anos. Por fim, o terceiro fator destaca a importância de se observar que há diferentes possibilidades, formas e qualidade de mudança (DIAS, 2012a; DIAS, 2012b).

É importante destacar que quanto mais força possuir a cultura, mais difícil será a mudança, porém alguns fatores externos (tecnológicos, econômicos, sociais, políticos, mercado, concorrência) e internos (crise interna, nova liderança, necessidades de crescimento) poderão contribuir para a urgência e a necessidade

da mudança cultural, implicando numa adaptação da cultura as alterações do seu ambiente (DIAS, 2012a).

Assim, passa a emergir a preocupação em saber qual será o comportamento das organizações públicas brasileiras diante da regulamentação do acesso à informação e quais serão os fatores que influenciarão esse processo de mudança.

2.3 Acesso à informação

Nos últimos anos a busca pelo acesso à informação pública tem se fortalecido, engendrando mundialmente uma mobilização em prol dessa causa, o que se reflete na vasta discussão do tema por órgãos internacionais, a sociedade civil organizada e o próprio governo, culminando na aprovação de leis de acesso à informação em vários países (MENDEL, 2009; BERTAZZI, 2011).

Nesse contexto, é importante compreender que este tema se insere em uma discussão mais profunda, pois dialoga com outros, dentre eles, o direito à informação, o qual é entendido como um direito precursor de outros, lhe sendo atribuído *status* de condição para o exercício e realização de outros direitos como os políticos e sociais (LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014).

Nestes termos, essa seção abordará inicialmente o direito à informação, para na sequência discorrer especificamente sobre o acesso à informação e encerrar com a discussão sobre a Lei 12.527/2011, que regulamenta o acesso à informação no Brasil.

2.3.1 Direito à informação

Como tema, o direito à informação tem assumido importância em nível nacional e internacional. É um direito classificado como fundamental, humano e também difuso. No artigo 5º da Constituição Federal Brasileira figura entre os direitos e garantias fundamentais, mais explicitamente nos incisos XIV e XXXIII (BRASIL, 1988). Como direito humano é observado no artigo 19 da Declaração Universal dos Direitos do Homem (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948).

É direito difuso, pertencendo a toda coletividade sendo indivisível e compartilhado por inúmeras pessoas (MARTINS; REIS, 2014).

O direito à informação levou muito tempo para ser consolidado como um direito humano, porém, recentemente tem assumido maior relevância nas sociedades. Segundo Mendel (2009), há duas razões principais para esse fenômeno. A primeira está relacionada com a adoção do regime democrático em alguns Estados, ocorridas com maior ênfase a partir de 1990. Já a segunda corresponde aos progressos da tecnologia da informação. Conforme o autor, a ampliação no uso de tecnologias permite um maior controle sobre a corrupção, cobrança dos agentes públicos e contribui para tomadas de decisões no âmbito dos governos.

É importante citar que o direito à informação inclui o direito de informar, ou seja, de veicular a informação, além do direito de receber informações, além do direito de se informar, representado pela pesquisa e coleta de informações. Esse conjunto de direitos compõem a base democrática (LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014). Por sua vez, Batista (2014) entende que o direito à informação trata-se de permissão estipulada em lei para que os cidadãos tenham acesso à informação pública.

Nesse aspecto, o direito à informação está ligado a noção de democracia representativa, pelas quais as sociedades modernas se estruturam (GENTILLI, 2002; LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014). Este direito, contribui inclusive para o fortalecimento da democracia (OLIVEIRA; RAMINELLI, 2014).

No contexto das sociedades modernas, o direito à informação possui relação com os demais direitos, podendo ser porta de acesso a estes (GENTILLI, 2002). Além disso, ele é considerado como condição ou ainda como um direito necessário para que outros direitos civis, políticos e sociais se efetivem. Isso porque os cidadãos necessitam estar informados para que possam usufruir dos seus direitos (LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014).

Sob essa perspectiva, no contexto social o direito à informação pode ser ainda considerado como extensão do direito à educação e do direito à saúde, que são necessários e úteis para a manutenção da vida humana em sua dignidade mínima (GENTILLI, 2002).

Indolfo (2013), compartilha desse pensamento destacando que conforme o cidadão obtém informações, ele adquire mais condições para exigir outros direitos

essenciais e básicos, como educação e saúde. Segundo a autora, por meio do acesso à informação é possibilitada ainda a consolidação de direitos políticos, econômicos e sociais.

Destarte, o direito à informação assume importante papel para o exercício desses direitos e para a construção da liberdade do cidadão, uma necessidade em regimes democráticos, nos quais a participação do cidadão na condução da vida pública é essencial (MARTINS; REIS, 2014).

Vivarta e Martins (2009) citam que a democracia só é plena quando a informação deixa de estar nas mãos de poucos. Nesse aspecto, as informações mantidas pelos órgãos públicos devem estar ao serviço do povo, servindo como instrumentos para a democracia, o controle social e para a própria construção de uma cidadania mais forte (GENTILLI, 2002; KHAN, 2009). Nessa direção, um dos requisitos para a democracia é o respeito ao direito de obter informações públicas (MENDEL, 2009).

Nesse contexto, a informação pública é sinônimo de informação governamental e refere-se à informação produzida, editada, publicada ou disseminada pelos entes do governo ou mantidas sob a sua guarda. É importante destacar que o conceito abrange todos os setores e níveis do governo (UHLIR, 2006; CUNHA; CAVALCANTI, 2008; BATISTA, 2010). Além disso, Moura (2014) cita que a informação pública pode ser produzida por um ente do governo ou em cooperação com outras organizações, ou até mesmo ter sido adquirida de outras pessoas

Para Batista (2010, p.40) a informação pública possui *status* de bem público. Para a autora, esse bem possui caráter:

[...] tangível ou intangível, com forma de expressão gráfica, sonora e/ou iconográfica, que consiste num patrimônio cultural de uso comum da sociedade e de propriedade das entidades/instituições públicas da administração centralizada, das autarquias e das fundações públicas. A informação pública [...] [deve estar] [...] disponível ao interesse público/coletivo da sociedade. Quando acessível à sociedade, a informação pública tem o poder de afetar elementos do ambiente, reconfigurando a estrutura social.

Destarte, é importante que as informações públicas estejam acessíveis para serem usadas pelos cidadãos no exercício de seus direitos e da própria democracia. O direito à informação sem dúvidas é uma importante conquista das sociedades

modernas, mas ainda se assenta sob inúmeros desafios para que seja alcançado de forma mais efetiva.

Contudo, atualmente, já é possível vislumbrar esse direito de modo mais otimista, uma vez que, o acesso à informação já possui regulamentação em diversos países. Além disso, já é possível perceber ações da sociedade em geral direcionadas a garantir que o acesso à informação não seja apenas contemplado em mecanismos legais, mas que ocorra efetivamente. Aliado a isso observa-se que as discussões sobre o tema têm reverberado no contexto mundial. Assim, a seção a seguir está dedicada a ir além do direito à informação e tratar especificamente do acesso à informação.

2.3.2 Acesso à informação sob a perspectiva da transparência, democracia e controle social

O acesso à informação tem se posicionado como um dos elementos essenciais para a transparência, a cidadania, a democracia, o controle social e até mesmo o combate a corrupção (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2011; MEDEIROS; MAGALHÃES; PEREIRA, 2014; ANDRADE; CARDOSO, 2014; FROTA, 2014; BERNARDES; SANTOS, ROVER, 2015).

Como observado, as principais discussões sobre o acesso à informação são recentes, em que pese a busca para se obter acesso a informações públicas, remonte aos tempos antigos. No século XVIII, o acesso a informações públicas, ganhou *status* de princípio com a Revolução Francesa, porém, no século seguinte seu avanço foi limitado, ganhando maior ênfase apenas a partir do século XX, após a segunda guerra mundial, quando organismos internacionais e sociedade civil passaram a lhe atribuir maior importância (BATISTA, 2012; FERREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012; MARTINS; REIS, 2014; LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014).

Além disso, o fim da Guerra Fria, aliado à democratização de países do terceiro mundo, bem como colapsos em economias centralizadas, pressionaram para que fossem instituídas legislações que garantissem o acesso à informação pública (LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014). Atualmente, o acesso à informação é objeto de debate tanto no âmbito do próprio governo como também na sociedade. A UNESCO, o Banco Mundial, a Organização para a cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento -

PNUD (LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014), Fundo Monetário Internacional (LOPES, 2007), além da Controladoria Geral da União (2010) tem demonstrado preocupação com o livre acesso à informação.

Além disso, Transparência Brasil, Artigo 19, Conectas Direitos Humanos são exemplos de organizações não governamentais que têm direcionado ações no sentido de cobrar para que as informações públicas estejam acessíveis aos cidadãos.

Nessa direção, na academia também se observa um interesse pelo tema, o qual tem sido discutido em eventos (ENCONTRO NACIONAL..., 2012; ENCONTRO LATINO..., 2013; SEMINÁRIO..., 2014) e abordado em vários trabalhos, sob diferentes enfoques, como o da Ciência da informação, do Direito, da Arquivologia, da História, da Sociologia, da Gestão Pública, dentre outros (LOPES, 2007; REYES OLMEDO, 2009; BATISTA, 2010; BACELLAR, 2012; BATISTA, 2012; FERREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012; JARDIM, 2012; INDOLFO, 2013; MOURA, 2014; MEDEIROS; MAGALHÃES; PEREIRA 2014).

Nessa perspectiva, em 2012, a biblioteca da Escola Nacional de Administração Pública, lançou boletim com mais de cinquenta publicações nacionais e estrangeiras, pertencentes ao seu acervo, que versam sobre o tema do acesso à informação pública (ENAP, 2012).

Acesso à informação é também um tema transversal e se relaciona com vários outros que estão presentes no contexto das organizações públicas, como: transparência, accountability, democracia, cidadania e controle social. Transparência e acesso à informação guardam estreita relação, uma vez que este é quem proporciona aquela. Por meio das definições de transparência propostas por Tristão (2002) e Braga (2011) é possível observar essa relação.

Tristão (2002, p.1) afirma que a transparência na Administração Pública é a “democratização do acesso às informações, em contraposição ao sigilo das mesmas”. Braga (2011, p.4), por sua vez, reforça essa compreensão ao definir “transparência como a atuação do órgão público no sentido de tornar sua conduta cotidiana, e os dados dela decorrentes, acessíveis ao público em geral”. Desse modo, compreende-se o acesso à informação como um mecanismo para assegurar maior transparência das ações executadas pelos órgãos públicos.

Nesse contexto, Pires Júnior (2014) chama a atenção para a necessidade da prestação de contas pelo agente público, quando no exercício de sua função. Isso

remete a outro tema com o qual o acesso à informação também está relacionado: *accountability*, representada pela obrigação da organização em prestar contas, em razão das responsabilidades que decorrem de uma delegação de poder.

Schedler (1999, apud PINHO; SACRAMENTO, 2009), destaca que um dos quesitos necessários para ocorrer a *accountability* é a informação, que faz referência a obrigação dos detentores de mandatos públicos informarem, explicarem e responderem pelos seus atos. Przeworski (1998), por sua vez, entende que os governos são *accountable* se os cidadãos puderem saber se o Estado atua ou não em defesa dos interesses públicos.

Outro conceito que também se relaciona com o acesso à informação é a democracia. Nessa perspectiva, a partir do Iluminismo, o acesso às informações governamentais, tem sido considerado como um dos valores para a consolidação de instituições democráticas (MATHIAS; ANDRADE, 2012). Pires Júnior (2014), reforça essa compreensão, pois entende ser o acesso à informação um princípio ético que deve nortear Estados Democráticos de Direito.

Atualmente, há uma busca por uma nova identidade nacional, na qual a transparência e por conseguinte, o acesso à informação se estabeleçam como valores fundamentais da sociedade democrática (PIRES JÚNIOR, 2014). Lima, Cordeiro e Gomes (2014), reforçam que tanto a partir de uma perspectiva econômica, quanto política, o acesso à informação pode ser observado como uma condição para a democracia. Além disso, acessar informações públicas é um direito fundamental em Estados Democráticos de Direito, no qual reza o princípio pelo qual o poder emana do povo, que por sua vez, para exercê-lo, necessita estar informado quanto as ações do Estado, o que só é possível por meio de acesso as informações públicas.

Desse modo, entende-se que em ambientes nos quais os cidadãos não possuem acesso a informações públicas, a democracia é inexistente (PIRES JÚNIOR, 2014). Nessa direção, Medeiros, Magalhães e Pereira (2014), concluíram que o acesso à informação figura ao lado de outros aspectos essenciais na construção de uma verdadeira democracia.

A cidadania também é influenciada pelo acesso às informações públicas. Bacellar (2012) entende que este contribui para a afirmação daquela. Para Figueiredo e Santos (2013), a cidadania é consolidada também pelo direito ao acesso e pelo acompanhamento da administração pública.

Sob essa perspectiva, Indolfo (2013) destaca que as sociedades em geral, têm lutado pelo fortalecimento da cidadania, por meio do acesso e utilização da informação e do conhecimento. Nestes termos, estes se apresentam como requisitos fundamentais para se chegar a uma cidadania integral.

Conforme o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD (2004), a cidadania integral é o resultado da articulação dos direitos cívicos, sociais, econômicos e culturais em perfeita harmonia, ou ainda “o pleno reconhecimento da cidadania política, da cidadania civil e da cidadania social” (p.26).

O acesso à informação contribui também para um maior controle social. Segundo a Controladoria Geral da União (2011), o controle social corresponde à participação do cidadão na Gestão pública, por meio da fiscalização da Administração, atuando assim, para a eficiência no uso dos recursos públicos e a prevenção da corrupção. O termo pode ser entendido ainda como o direito do cidadão em participar da Administração Pública, fiscalizando-a (ARTIGO 19, 2009).

Nesse sentido, por meio do conhecimento das informações públicas, é possível o monitoramento das ações dos governantes, dificultando o abuso de poder e a implementação de políticas que visem interesses diferentes do público (ARTIGO 19, 2009).

No contexto brasileiro, a regulamentação do acesso à informação é recente e ocorreu após pressões por parte da sociedade e de organismos nacionais e estrangeiros. O acesso à informação no Brasil será abordado na próxima seção.

2.3.3 Acesso à informação no Brasil: a Lei 12.527/2011

Os dispositivos legais que tratam do acesso à informação no Brasil são relativamente recentes. Historicamente, a sociedade brasileira é marcada por uma negação de acesso às informações públicas. Inicialmente, as informações tinham seu acesso limitado aos colonizadores e a igreja, responsáveis por guarda-las. Ao longo dos anos, esse cenário foi se transformando lentamente. No entanto, ainda no século passado, com a ditadura militar, se observa o predomínio da cultura de sigilo em ações governamentais (FEREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012; MATHIAS; ANDRADE, 2012).

Pode-se dizer que essa conjuntura é reforçada também pelo resquício de características do patrimonialismo, presente ainda hoje em muitas organizações públicas brasileiras (VIDAL, 2011; MEDEIROS; MAGALHÃES; PEREIRA, 2014). Tal modelo de gestão possui como um de seus aspectos a não separação entre o público e o privado.

Com base em Stiglitz (2002) Medeiros, Magalhães e Pereira (2014), corroboram com esse entendimento, ao destacarem que práticas de utilização dos bens públicos em interesses privados, são comuns em sociedades onde a transparência é pouca ou quase nula. Assim, nessas sociedades, os bens públicos são vistos pelos membros da Administração Pública, como se lhes pertencessem. Nessa ótica, a informação pública se torna então propriedade exclusiva do Estado.

Contudo, na contramão desses fatores, o Brasil, assim como outros países, passou a receber pressões para a construção de uma gestão mais transparente e que privilegie o acesso à informação. Apenas com o fim da ditadura militar e a mobilização pela redemocratização do Brasil o acesso à informação passou a ser contemplado na Constituição Federal de 1988, quando a Carta Magna o citou explicitamente em pelo menos três artigos: 5º, 37º e 216º (BRASIL, 1988). Silva (2014) considera que a inclusão dessa matéria na Constituição Federal foi o primeiro movimento para o acesso à informação no contexto nacional.

Já a regulamentação desses dispositivos, porém, não ocorreu brevemente. Em que pese em 1991 haver sido publicado a Lei 8.159, esta dispôs basicamente sobre a Política Nacional de Arquivos, além de estipular os graus de sigilo da informação e os prazos máximos relacionados a cada um desses graus (SILVA, 2014).

Nos anos seguintes, mais alguns instrumentos legais versaram sobre a matéria, como o Decreto 2134/1997, o Decreto 45.333/2002, a Lei 11.111/2005 e a Medida Provisória 228/2004. Contudo, esses mecanismos legais davam ênfase apenas a questões relacionadas aos prazos de expiração do sigilo e o controle da classificação da informação considerada ou não como confidencial (BATISTA, 2012).

A regulamentação do acesso à informação no Brasil, ocorreu somente duas décadas após a Constituição Federal de 1988, com a publicação da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, que ficou conhecida como Lei de Acesso à Informação. Tal marco legal é resultado do projeto de Lei 219/2003 que tramitou nas

casas legislativas por quase uma década (BRASIL, 2011; LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014; SILVA, 2014), o que de certa forma, pode ser percebido como interesses de classes nas práticas patrimonialistas.

O quadro 2 destaca os dispositivos constitucionais atualmente regulamentados pela referida lei.

Quadro 2 – Dispositivos constitucionais sobre acesso à informação regulamentados pela Lei 12.527/2011

Artigos (CF/1988)		
5º	37º	216º
Inciso XXXIII	Inciso II do § 3º	§ 2º
<p>Todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado</p>	<p>O acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art. 5º, X e XXXIII;</p>	<p>Cabem à administração pública, na forma da lei, a gestão da documentação governamental e as providências para franquear sua consulta a quantos dela necessitem</p>

Fonte: a autora

É importante ressaltar que além de regular os dispositivos acima mencionados, a Lei 12.527/2011, também alterou a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, revogou a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005 e alguns dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991, além de ter dado outras providências.

Nesse sentido, a Lei 12.527/2011, representa um marco divisor na construção do acesso à informação pública no país e, por conseguinte à própria transparência. Além disso é uma grande conquista no processo de constituição da democracia participativa brasileira (LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014; MARTINS; REIS, 2014), principalmente por se tratar de um país que viveu períodos marcados pelo sigilo absoluto de informações, como a ditadura militar.

A publicação da Lei 12.527/2011, não foi uma simples decisão dos governantes brasileiros, mas uma resposta a pressões externas, que exigem mais transparência na condução da coisa pública, pressionando para que o sigilo da informação dê lugar ao acesso.

Internacionalmente, algumas ações contribuíram para uma lei de acesso brasileira, como a Declaração de Atlanta em 2008 (LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014). Tal instrumento recomendava que os países deveriam possuir uma lei que assegurasse o acesso às informações públicas. Apesar dessa Declaração, não possuir poder legal, sendo apenas de caráter indicativo, ainda assim, colaborou para a compreensão de conceitos relacionados ao acesso à informação, necessários para a promulgação de uma Lei sobre esse assunto (LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014).

Nessa direção, organismos internacionais, associações de classe, dentre outras organizações nacionais também se mobilizaram em prol do acesso a informação no Brasil. Para Lima, Cordeiro e Gomes (2014), essas ações são resultados da saída de uma ditadura para uma democracia, onde a participação do cidadão deve ser mais efetiva.

Já Andrade e Cardoso (2014) compreendem que a historicidade da Lei de Acesso à Informação no Brasil ocorreu por uma sequência de eventos não aleatórios. No entanto, ditados por circunstâncias internacionais com interesses hegemônicos.

Nessa perspectiva a lei tem sido observada como uma forma de garantir transparência pública e maior controle social. Além disso, é considerada como um instrumento capaz de potencializar e contribuir para o progresso dos direitos sociais e da cidadania (MARTINS; REIS, 2014).

Destarte, tal marco legal trouxe uma série de exigências aos órgãos públicos. Dentre estas, as principais, determinam que as organizações públicas deverão garantir o acesso à informação, de forma objetiva, ágil, transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão.

Vale ressaltar que estão subordinados à Lei 12.527/2011, os órgãos da administração direta dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, nos níveis federal, estadual e municipal, bem como o Ministério Público e as Cortes de Contas. Além desses sujeitam-se também à Lei 12.527/2011, as autarquias, fundações e

empresas públicas, sociedades de economia mista e as entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Entidades privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos, para realização de ações de interesse público também estão submetidas à lei e devem dar publicidade sobre estes recursos recebidos e a sua destinação.

Com efeito, o princípio geral dessa Lei, proclama que o acesso à informação pública é a regra e o sigilo é a exceção. Assim, a informação produzida ou gerenciada pelo Estado pode ser acessada, salvaguardando-se do acesso público apenas algumas exceções.

Nessa direção, a lei prevê casos em que as informações públicas podem ser classificadas em ultrassecreta, secreta e reservada. As informações classificadas nessas categorias são restritas de acesso em no máximo vinte e cinco, quinze e cinco anos, respectivamente.

Nessa classificação estão incluídas informações que ponham em risco a defesa e a soberania nacionais, a integridade do território nacional além da vida, a segurança, a saúde da população, a segurança de instituições, de altas autoridades nacionais ou estrangeiras e seus familiares.

Estão passíveis também de classificação as informações que tragam prejuízo ou ponham em risco a condução de negociações, as relações internacionais do País, bem como as que tenham sido fornecidas em caráter sigiloso por outros Estados e organismos internacionais.

Além dessas, as que prejudiquem ou causem risco a planos ou operações estratégicas das Forças Armadas e a projetos de pesquisa e desenvolvimento científico ou tecnológico, assim como a sistemas, bens, instalações ou áreas de interesse estratégico nacional.

As informações que ofereçam elevado risco à estabilidade financeira, econômica ou monetária do País ou comprometam atividades de inteligência, bem como de investigação ou fiscalização em andamento, relacionadas com a prevenção ou repressão de infrações, também podem ser classificadas em ultrassecreta, secreta ou reservada.

Com o objetivo de fomentar a cultura de transparência, a lei traz o princípio da proatividade dos setores públicos em disponibilizar informações de interesse da sociedade, além de prever a responsabilização para agentes públicos que impedirem ou retardarem propositalmente o acesso à informação pública.

A Lei apresenta também os procedimentos para solicitar informações aos entes públicos e destaca que tais procedimentos se destinam a assegurar o acesso à informação e devem ser executados em consonância com os princípios básicos da Administração Pública e algumas diretrizes, dentre elas o “fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública” (Art. 3º, inciso IV).

Assim, no art. 7º são elencadas dentre outras, as informações as quais os cidadãos tem direito de obter, como:

- I - orientação sobre os procedimentos para a consecução de acesso, bem como sobre o local onde poderá ser encontrada ou obtida a informação almejada;
- II - informação contida em registros ou documentos, produzidos ou acumulados por seus órgãos ou entidades, recolhidos ou não a arquivos públicos;
- III - informação produzida ou custodiada por pessoa física ou entidade privada decorrente de qualquer vínculo com seus órgãos ou entidades, mesmo que esse vínculo já tenha cessado;
- IV - informação primária, íntegra, autêntica e atualizada;
- V - informação sobre atividades exercidas pelos órgãos e entidades, inclusive as relativas à sua política, organização e serviços;
- VI - informação pertinente à administração do patrimônio público, utilização de recursos públicos, licitação, contratos administrativos; e
- VII - informação relativa:
 - a) à implementação, acompanhamento e resultados dos programas, projetos e ações dos órgãos e entidades públicas, bem como metas e indicadores propostos;
 - b) ao resultado de inspeções, auditorias, prestações e tomadas de contas realizadas pelos órgãos de controle interno e externo, incluindo prestações de contas relativas a exercícios anteriores (BRASIL, 2011).

A lei apresenta ainda as informações necessárias para interposição de recurso no caso de pedidos de informação negados.

Sem dúvidas, há um consenso que a Lei de Acesso à Informação representa avanços para a democracia, resultando em uma relação mais próxima entre o Estado e a sociedade, de modo que a transparência, o controle social e a participação popular sejam favorecidos.

No entanto, apesar da Lei 12.527/2011, ser um avanço em termos de acesso à informação no Brasil, ela traz também desafios à sua implementação. Por sua vez, tais desafios se posicionam como barreiras a serem superadas tanto no âmbito social, como no âmbito do próprio governo.

No âmbito social verifica-se a necessidade de formulação de políticas de informação que visem a inclusão digital e social dos cidadãos, permitindo que o acesso à informação se torne um direito alcançado por todos de forma igualitária

(MASSENSINI, 2014). Observa-se também, que a efetivação da LAI carece que os cidadãos brasileiros possuam maior grau de conscientização política (ANDRADE; CARDOSO, 2014).

Já no governo, além de outros desafios podem ser citados: a necessidade de mudanças nos procedimentos de disponibilização de informação, bem como a alteração de uma estrutura que em parte ainda possui a mesma mentalidade do período ditatorial, no qual a informação é considerada como forma de controle, ao invés de possuir patamar de direito do cidadão e também de bem público (FROTA, 2014; MASSENSINI, 2014).

Em relação aos agentes públicos, observa-se que são necessárias mudanças em sua formação, de forma a orientá-los para a eficiência e a eficácia no serviço público, reconhecendo que a informação é um direito do cidadão, o qual ele possui condições de acessá-lo. (ANDRADE; CARDOSO, 2014; FROTA, 2014; MASSENSINI, 2014).

Nessa direção, no âmbito do próprio governo, a Controladoria Geral da União (2011) também identificou desafios à implementação da Lei 12.527/2011: custos, estrutura, pessoal, aprimoramento dos processos de gestão da informação, implantação de sistema eletrônico para processamento e tramitação das solicitações de informações, interoperabilidade de sistemas, integração de protocolos e mudanças culturais.

A preocupação com a influência da cultura do serviço público no acesso à informação também é tema do projeto de cooperação técnica Política Brasileira de Acesso a Informações Públicas: garantia democrática do direito à informação, transparência e participação cidadã, firmado pela CGU em parceria com a Unesco, em 2010, anterior à publicação da Lei de Acesso à Informação (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2010).

No referido projeto são ressaltadas as transformações que precisam ser efetuadas no setor público para que o acesso à informação possa se efetivar no Brasil. Sobretudo, são destacadas as mudanças que devem ocorrer entre os servidores públicos, os quais necessitam passar de uma cultura de segredo para outra onde o acesso à informação é regra.

Em 2011, em pesquisa-diagnóstico realizada pela CGU, coordenada por Da Matta, constatou-se a cultura de segredo vigente nas organizações públicas brasileiras. Concluiu-se que a cultura do serviço público brasileiro pode opor

resistência à implementação da Lei de Acesso à Informação. Assim, Da Matta (2011) alerta para mudanças que devem ocorrer no setor público para adequar a cultura ao novo cenário, combatendo especialmente atitudes que refletem os servidores como proprietários da informação, podendo disponibilizá-la ou não ao seu critério.

Desse modo, para a efetiva implementação do acesso à informação, a Administração Pública Brasileira precisará conhecer a sua cultura, a fim de que medidas favoráveis ao acesso à informação possam ser valorizadas, enquanto que ações contrárias a esse princípio sejam combatidas.

Assim, as organizações públicas brasileiras estão diante de uma pressão para a mudança causada não só por uma legislação, mas também pela própria sociedade, que se articula em torno do acesso à informação, o que requererá profundas alterações na cultura organizacional do serviço público brasileiro.

2.3.4 Estudos sobre acesso à informação e transparência após a publicação da Lei 12.527/2011

A temática é uma preocupação mesmo anterior à publicação da LAI. No entanto, mais recentemente, tem-se observado alguns estudos discutindo o tema em todas as esferas de poder, em especial nas universidades.

Em âmbito federal, Bairral, Silva e Alves (2015) analisaram os relatórios de gestão de entidades públicas para compreender o nível de transparência pública e os incentivos que favoreciam a divulgação voluntária das informações públicas. O estudo conclui que há uma baixa transparência pública nessas entidades (80%) e pouca aderência a divulgação voluntária de informação. Contudo, os autores destacam que a Lei de Acesso à Informação pode contribuir para aproximar a esfera pública dos cidadãos.

Já o estudo de Bernardes, Santos e Rover (2015), analisou a implementação da Lei nas prefeituras da região Sul do país e demonstrou a dificuldade de operacionalização da LAI, no que diz respeito à divulgação das informações nos sites dessas prefeituras. Segundo os autores (BERNARDES; SANTOS; ROVER, 2015), nenhum dos municípios avaliados atende a LAI como um todo e ainda há muito a progredir para que a cultura de sigilo no país dê lugar a de acesso.

Os resultados da aplicação e os desafios da LAI foram estudados também no governo do Distrito Federal por Calado (2014). A autora ressalta que os pedidos de

informação vêm sendo atendidos, bem como ferramentas de transparência têm sido implantadas. Para Calado (2014) a LAI também representa um avanço, embora reconheça que para se chegar a uma cultura de transparência seja necessário muito trabalho de orientação e sensibilização de servidores.

Os aspectos que permeiam o acesso à informação e a Lei 12.527/2011, foram estudados também por Terra (2014), tendo como lócus de pesquisa a Universidade Federal da Bahia - UFBA. A implementação da lei foi estudada com base nas dimensões social, institucional e legal, procurando analisar como esta universidade vem implementando a LAI. A conclusão da autora é que a UFBA ainda não conseguiu atender totalmente as exigências legais da lei e não está preparada no aspecto institucional e social para operacionalizar a lei efetivamente.

Souza et al. (2015) também estudaram a temática em uma universidade. O estudo concentrou-se em analisar os pedidos de informação formulados à Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN e os resultados indicaram que a maioria das demandas se referem a dúvidas sobre concursos públicos naquela organização e o prazo para atendimento ocorreu entre 0 a 20 dias em 33% dos casos. Os autores finalizam o estudo, ressaltando a relevância do tema tanto para a sociedade, quanto para as organizações públicas e recomendando outras investigações na UFRN sobre os diversos aspectos que permeiam a lei 12.527/2011, objetivando maior transparência pública.

3 METODOLOGIA

Martins e Theóphilo (2009, p. 53) definem estratégia, delineamento, ou o designer da pesquisa como denominações utilizadas para representar “os meios técnicos da investigação; corresponde ao planejamento e estruturação da pesquisa em sua dimensão mais ampla, compreendendo, tanto a diagramação, quanto a previsão de coleta e análise de informações, dados e evidências”. O delineamento da pesquisa possibilita, antes de tudo, descrever o percurso metodológico para a obtenção dos objetivos, além de permitir a compreensão do estudo sob sua perspectiva própria. Esse propósito norteou essa seção.

3.1 Classificação, alcance e desenho da pesquisa

Cervo e Bervian (2002) e Gil (2010), destacam os tipos de pesquisas científicas. Segundo estes autores, as pesquisas podem ser classificadas quanto aos seus objetivos, em exploratórias e descritivas. A primeira permite ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito. Já a segunda consiste na descrição dos objetos pesquisados, possibilitando identificar relações entre variáveis (GIL, 2010).

Já Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2013) ao identificarem o alcance da pesquisa afirmam que este difere de sua classificação, uma vez que, a primeira fundamenta-se no enfoque e o alcance “mais do que ser uma classificação, eles são um contínuo de ‘causalidade’ que um estudo pode ter” (p.100). Assim, o alcance pode assumir quatro formas básicas e um estudo pode limitar-se a uma delas, ou combinar duas ou mais. O alcance das pesquisas conforme os autores pode ser: (1) exploratório; (2) descritivo; (3) correlacional; e (4) explicativo.

Os estudos exploratórios têm por finalidade reunir informações sobre um tema ou objeto pouco estudado, sob o qual existem muitas dúvidas, ou que não foi abordado antes. Os estudos descritivos, por sua vez, materializam-se na especificação de propriedades que possibilitem a compreensão do fenômeno, situações ou contextos, considerando suas características e traços, identificando tendências e medir variáveis capazes de contribuir para sua compreensão. Os estudos de abrangência correlacional, buscam associação de variáveis, de forma a

estabelecer um padrão estável para um grupo ou uma população e os estudos explicativos concentram-se nas relações de causa e efeito (HAIR JR et al., 2010; HERNÁNDEZ SAMPIERI; FERNÁNDEZ COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013). Desta forma, este trabalho assume um alcance exploratório e descritivo.

Nessa perspectiva, Hair Jr et al. (2010) e Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2013), discorrem quanto a abordagem quantitativa e elencam como características essenciais a seu enfoque sua capacidade de: (1) medir fenômenos; (2) utilizar estatística; (3) testar hipóteses; e (4) buscar analisar relações de causa e efeito entre as variáveis. Estabelecido a partir de um processo dedutivo, esse tipo de estudo estrutura-se de forma sequencial ao analisar a realidade de maneira objetiva e assumir uma perspectiva comprovatória. As pesquisas quantitativas trazem como benefícios a precisão, a capacidade de réplica, a previsão, a possibilidade de generalização de resultados e o controle, ou a identificação prévia, das variáveis.

Este estudo assume um enfoque quantitativo e, como destacam Hernández Sampieri, Fernández Collado e Baptista Lucio (2013) estrutura-se em dez fases sequenciais, que são: (1) ideia; (2) formulação do problema de pesquisa; (3) revisão da literatura e/ou seleção do marco teórico; (4) visualização da investigação e seu alcance; (5) elaboração das hipóteses e/ou definição das variáveis; (6) desenvolvimento do desenho da pesquisa; (7) seleção e aplicação das técnicas de amostragem; (8) operacionalização da coleta de dados; (9) análise das informações coletadas e (10) redação do relatório final.

O desenho da pesquisa pode assumir dois tipos básicos: estudos experimentais e não experimentais. A diferença entre os dois, consiste na capacidade do pesquisador em manipular as variáveis. Enquanto o primeiro é caracterizado pelo controle e manipulação intencional de uma ou mais variáveis (independentes) com o objetivo de analisar seus efeitos sobre o objeto, ou outras variáveis. O segundo fundamenta-se na observação do fenômeno em sua forma natural, assim como manifesta-se no ambiente, no qual o pesquisador tem pouca, ou nenhuma capacidade a controlar as variáveis. Esses estudos podem ser realizados de forma (1) transversal, quando a coleta de dados ocorre uma única vez, e caracterizam estudos exploratórios, descritivos ou correlacionais e (2) longitudinal, quando a coleta de dados ocorre mais de uma vez. Com a intenção de analisar mudanças ao longo do tempo, essa estratégia de coleta de dados é utilizada para

analisar tendências e a evolução do fenômeno ou objeto (HERNÁNDEZ SAMPIERI; FERNÁNDEZ COLLADO; BAPTISTA LUCIO, 2013; MATTOS et al., 2015).

Isso posto, este estudo classifica-se como uma pesquisa quantitativa, de alcance exploratório e descritivo e desenho não experimental do tipo transversal. A operacionalização da pesquisa utilizará dados secundários, com origem nas informações institucionais e primários obtidos em pesquisa de campo. Nesse tipo de delineamento, a investigação acontece no local onde se desenvolve o fenômeno e, portanto, reúne informações privilegiadas para explicá-lo (MARTINS; THEOPHILO, 2009).

3.2 Universo e amostra

A operacionalização do método, materializada pelos procedimentos de pesquisa, iniciou com o levantamento do número de servidores em atuação no campus Belém, da UFRA, o qual possui 583 servidores. A partir desse universo, foi calculada a amostra a partir da Fórmula 1, apresentada por Barbetta (2014, p.58).

Fórmula 1: Cálculo da amostra

$$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$$

Fonte: Barbetta (2014, p.58)

Em que: n_0 =amostra na primeira aproximação; e E_0 =erro máximo admitido. Corrigida por:

Fórmula 2: Correção do cálculo da amostra

$$n = \frac{N.n_0}{N+n_0}$$

Fonte: Barbetta, 2014, p.58

Em que: n =tamanho da amostra e N =tamanho da população.

Ao final da pesquisa de campo foram obtidos 178 questionários válidos em amostra probabilística aleatória simples com 95% de margem de segurança e erro máximo admitido de 6,12%.

3.3 Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi o questionário (APÊNDICE B). O estudo de Da Matta (2011) fundamentou a construção do questionário de pesquisa utilizado neste estudo. Da Matta (2011) realizou um estudo no âmbito do poder executivo brasileiro, antes da promulgação da LAI, com o objetivo de investigar as condições do serviço público em operacionalizar a lei. Na pesquisa, o autor concentrou-se em compreender a percepção dos servidores públicos federais em relação ao acesso a informação, a partir de seus valores, cultura, experiência e a infraestrutura disponível nas instituições públicas.

O instrumento utilizado neste estudo foi dividido em três seções. A primeira denominada “perfil do entrevistado” apresentou sete perguntas com múltiplas respostas. Por sua vez, a seção seguinte intitulada: “opiniões sobre o acesso à informação” foi composta por quatro questões de múltipla escolha e três com afirmativas em escala de Lickert com sete opções de respostas. O objetivo desta seção foi identificar a intensidade de conhecimento dos entrevistados sobre a Lei de Acesso à Informação, bem como sua visão sobre uma política de amplo acesso à informação. A última seção do questionário foi denominada “estrutura da área pesquisada” e possuiu quatro questões de múltipla escolha.

O instrumento de coleta de dados foi submetido à pré-teste, conforme as recomendações de Malhotra (2012), Samara e Barros (2007) e Hair et al. (2005). Responderam ao pré-teste, 24 servidores. Após o pré-teste, o questionário foi adequado às sugestões mais pertinentes e então, aplicado definitivamente aos servidores da UFRA, campus Belém.

3.4 Tratamento de dados

O tratamento de dados utilizou técnicas estatísticas para tratar as informações. Dentre as técnicas selecionadas estão as descritivas e as multivariadas, em especial a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de agrupamentos (AA). Esses procedimentos, foram realizados como recomendam Pestana e Gageiro (2008), Hair Jr et al. (2009), Fávero et al (2009) e Corrar, Paulo e Dias Filho (2009). A opção por esse tratamento de dados foi possibilitar a revelação de fatores não identificáveis com outras técnicas de tratamento de dados.

Utilizou-se a análise fatorial para explicar a correlação entre variáveis, por meio da síntese em fatores ou dimensões latentes. A técnica permite ao pesquisador identificar fatores que dificilmente seriam observados tratando as variáveis individualmente. Quando a técnica é utilizada sem ajustar as variáveis a um modelo pré-determinado é considerada exploratória (PESTANA; GAGEIRO, 2008; FÁVERO et al., 2009). Após o estabelecimento dos fatores, mensurou-se a consistência interna pelo Alpha de Cronbach, obtendo resultados entre 0,749 e 0,884, para os valores isoladamente e 0,726 no conjunto, o que expressa consistência interna bem satisfatória.

Quanto a análise de agrupamentos (AA) seu objetivo principal é reunir em grupos objetos que possuem características semelhantes, utilizando um critério de seleção predeterminado. Para esta técnica é fundamental que os objetos de um grupo específico sejam homogêneos entre si. No entanto, cada grupo deve ser heterogêneo em relação a outro (HAIR JR et al., 2009). Desse modo, nesse estudo, os agrupamentos foram submetidos ao teste T e apresentaram resultados satisfatórios, demonstrando diferenças significativas entre os grupos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O tratamento dos dados foi organizado conforme a técnica de tratamento de dados utilizada. Portanto, organiza-se em duas subseções: a primeira com os resultados do tratamento descritivo e a segunda com as técnicas multivariadas, em especial a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de agrupamentos (AA).

4.1 Análise descritiva

Essa seção é composta por dezenove tabelas divididas em três subseções denominadas: (1) perfil do entrevistado, (2) opiniões sobre o acesso à informação e (3) estrutura da área pesquisada.

4.1.1 Perfil dos entrevistados

O perfil dos entrevistados reuniu aspectos típicos da amostra e iniciou a investigação pela unidade administrativa a qual pertenciam os servidores. Em seguida, investigou a presença de função comissionada ou cargo de direção, o tempo de serviço no cargo, a faixa etária, o gênero, a escolaridade, bem como a forma de admissão no serviço público.

A Tabela 01, indica a unidade administrativa dos entrevistados. Desta forma, observa-se que a maioria dos servidores entrevistados estão vinculados a Reitoria da universidade (20,80%), seguido da Pró-reitoria de Administração e Finanças (15,73%) e Instituto de Ciências Agrárias (13,48%). As unidades com menor participação foram a Pró-reitoria de Pesquisa, Extensão e Desenvolvimento – PROPED (1,12%) e a vice-reitoria (0,60%).

Tabela 01 – Composição da amostra da pesquisa quanto à unidade administrativa na UFRA.

Unidade administrativa	Sigla	Frequência	Percentual
Reitoria	Reitoria	37	20,80
Pró-reitoria de Administração e Finanças	PROAF	28	15,73
Instituto de Ciências Agrárias	ICA	24	13,48
Pró-reitoria de Gestão de Pessoas	PROGEP	23	12,92
Pró-reitoria de ensino	PROEN	22	12,35
Instituto Sócio Ambiental e Recursos Hídricos	ISARH	11	6,20
Pró-reitoria de Assistência Estudantil	PROAES	9	5,10
Instituto de Produção Animal	ISPA	6	3,40
Instituto Ciberespacial	ICIBE	6	3,40
Pró-reitoria de Extensão	PROEX	5	2,80
Pró-reitoria de Planejamento e Des.Institucional	PROPLADI	4	2,10
Pró-reitoria de Pesquisa e Desenvolvimento	PROPED	2	1,12
Vice-reitoria	Vice-reitoria	1	0,60
Total		178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Em relação ao exercício de função comissionada (Tabela 2), a maioria dos entrevistados mostrou não exercer função comissionada ou cargo de direção (70,80%). Por outro lado, 29,20 % dos servidores possuíam algum tipo de cargo comissionado na organização. Deste modo, observa-se que a composição da amostra se distribuiu, tanto entre servidores que exercem cargos operacionais, quanto aqueles que se posicionam em cargos de gestão.

Tabela 02 – Função comissionada ou cargo de direção dos entrevistados

Possui Função	Frequência	Percentual
Sim	52	29,20
Não	126	70,80
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Diversos autores destacam a necessidade de participação das lideranças nos processos de mudança da cultura organizacional de organizações em geral (OLIVEIRA, 2009; DIAS, 2012b) e em especial nas organizações públicas (BERGUE, 2011). Nesse aspecto o acesso a informação expressa essa necessidade, uma vez que, essencialmente representa uma mudança de cultura. Por outro lado, os mesmos autores reforçam a compreensão que a cultura organizacional é herdada em parte de seus líderes. Calado (2014), por sua vez,

destaca que para fomentar a cultura de transparência na administração pública é necessária a sensibilização, tanto de gestores, quanto servidores. Nessa perspectiva, cabe ressaltar ainda a necessidade da presença de líderes fortes que conduzirão o processo de mudança organizacional (CARAPETO; FONSECA, 2014).

Quanto ao tempo de exercício no cargo, observou-se que a maioria dos servidores possuem acima de onze anos de serviço na organização (51,20%). Os estratos menores representaram respectivamente: até um ano (3,9%); entre um e cinco anos (34,8%); e entre seis e dez anos (10,10%). Esse resultado, de certo modo qualifica os entrevistados para avaliar a organização, uma vez que, ele revela servidores com longevidade na universidade e, por conseguinte, conhecimento da organização.

Tabela 03 – Tempo no cargo dos entrevistados da UFRA

Anos	Frequência	Percentual
Menos de 1 ano	7	3,90
1 a 5	62	34,80
6 a 10	18	10,10
11 a 20	26	14,60
Acima de 20	65	36,60
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

A avaliação da faixa etária dos servidores que participaram da pesquisa está apresentada na Tabela 04. O menor percentual ocorreu no estrato com idade entre 18 e 25 anos (2,20 %). Já os servidores entre 50 e 57 anos, foram os mais frequentes com 30,30% (54) dos participantes no estudo posicionados nesse estrato. Assim, de maneira geral, a amostra foi formada por profissionais maduros, com experiência na instituição, estendendo-se até 49 anos com 47,80% (85) dos entrevistados e a partir dos 50 anos constituindo a maioria dos participantes com 52,20% (93) da amostra investigada.

Tabela 04 – Faixa etária dos entrevistados na UFRA

Anos	Frequência	Percentual
18 a 25	4	2,20
26 a 33	35	19,70
34 a 41	24	13,50
42 a 49	22	12,40
50 a 57	54	30,30
Acima de 58	39	21,90
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Quanto ao gênero, os entrevistados se distribuíram entre homens com 55,6% (99) dos entrevistados e mulheres com 43,39% (79). Assim, observa-se leve predominância do sexo masculino entre os entrevistados, que representaram 12,22% (22) a mais entre os servidores entrevistados.

Tabela 05 – Gênero dos entrevistados na UFRA

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	99	55,61
Feminino	79	44,39
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Quanto a escolaridade (Tabela 06), a maioria dos servidores apresentaram nível superior completo ou pós-graduação (74,20%), caracterizando uma amostra com alta escolaridade. Essa particularidade revela-se importante para esse estudo, uma vez que, a escolaridade do entrevistado, além de contribuir para a interpretação das questões, favorece a análise da realidade na instituição; Condição semelhante foi constatada ao consultar o estudo realizado pela Controladoria Geral da União (2011), quando a maioria dos entrevistados (82,14 %) também afirmaram possuir nível superior completo ou curso de pós-graduação.

Tabela 06 – Perfil dos entrevistados quanto a escolaridade

Instrução	Frequência	Percentual
Fundamental	6	3,4
Médio	40	22,5
Superior	40	22,5
Especialização	46	25,8
Mestrado	19	10,7
Doutorado	27	15,1
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Ao responderem a pergunta quanto a forma de ingresso no serviço público, observa-se que os entrevistados escolheram a opção por concurso público, na maioria absoluta das respostas, ou seja, 81,5% (145) dos servidores que participaram da investigação são concursados. Contudo, observa-se que 14,6% (26) dos entrevistados foram admitidos sem concurso, o que provavelmente ocorreu por trabalharem na instituição em período anterior à promulgação da Constituição de 1988. A predominância de servidores concursados, a exemplo do observado no local da pesquisa, assemelham-se aos resultados da pesquisa realizada pela CGU (2011), no âmbito do poder executivo federal, na qual 92 % dos respondentes ingressaram no serviço público pela modalidade de concurso.

Tabela 07 – Perfil dos entrevistados quanto à forma de admissão no serviço público.

Forma de ingresso	Frequência	Percentual
Concurso público	145	81,50
Contrato temporário	7	3,90
Contratação sem concurso	26	14,60
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Em síntese observa-se que, os entrevistados foram na maioria do sexo masculino (55,61%), com idade acima de 50 anos (52,80%) e escolaridade superior ou pós-graduado (74,20%). Quanto as características profissionais, identificou-se que a maior parte dos entrevistados ingressou na universidade, por meio de concurso público (81,50%) e que, no geral possuem mais de onze anos de tempo de

serviço (51,20%). Esses profissionais trabalham em diversas unidades administrativas com predominância na Reitoria (20,80%) e predominantemente exercem funções não gratificadas nem cargos de direção (70,80%).

4.1.2 Percepção dos entrevistados quanto ao acesso a informação

Essa seção reúne informações quanto a relação entre a UFRA e a sociedade, questiona o julgamento do servidor público quanto a quem ele considera dever maior obrigação, suas principais características quanto a compreensão sobre o acesso à informação pública, os impactos da implantação de uma política de amplo acesso a informação, as condições de operacionalização de uma política dessa natureza na instituição e as expectativas de público mais demandantes de informação.

Desse modo, ao serem perguntados sobre a relação entre a instituição e a sociedade, 59,60% (106) dos entrevistados consideraram que a universidade é próxima da sociedade, por outro lado, 40,40 % (72) dos servidores acreditam que a instituição apresenta uma relação distante da sociedade.

Tabela 08 – Relação entre a instituição e a sociedade.

Proximidade	Frequência	Percentual
Próxima	106	59,60
Distante	72	40,40
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Embora, a maioria dos servidores considerem essa relação como próxima, o percentual de entrevistados que classificaram a relação como distante alcançou um número expressivo (40,40%), aspecto que mostra que existe uma parcela considerável dos servidores da universidade, que acreditam que deve haver maior número de ações para aproximar a instituição da sociedade e que para tanto devem haver ações específicas para esse fim, como destaca Bairral, Silva e Alves (2015) e Souza et al (2015), uma das formas para esse objetivo é justamente maior transparência.

Martins (2000), reforça essa compreensão ao afirmar que a relação entre a sociedade e o Estado entrou em uma fase de mudança, se contrapondo ao curso histórico, de processos lentos em que o Estado dominava a sociedade ao exercer

tutela sobre ela. Para o autor cada vez mais esse papel se inverte e a sociedade assume o papel de protagonista nesta relação. Portanto, sumarizando essa compreensão um Estado transparente propicia o estreitamento na sua relação com a sociedade o que tem se mostrado fundamental na sociedade contemporânea.

A Tabela 09 mostra os resultados obtidos, quando os servidores foram questionados sobre a quem o servidor público deve mais obrigação. Nessa questão, os entrevistados poderiam indicar até três respostas. Os itens que mais receberam indicações foram a “Sociedade” (30,90%), a “Instituição em que trabalha” (28,28%) e o Estado (23,41%). Já “Governo”, “Superiores hierárquicos” e “Colegas de trabalho”, apesar de lembrados pelos entrevistados, receberam menor número de indicações.

Tabela 09 – Percepção dos entrevistados sobre a quem o servidor público deve mais obrigações.

Instituição	Frequência	Percentual
Sociedade	165	30,9
Instituição na qual trabalha	151	28,28
Estado	125	23,41
Governo	42	7,86
Superiores hierárquicos	37	6,92
Colegas de trabalho	13	2,43
Outros	1	0,2
Total	534	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Esses resultados, sugerem que os servidores compreendem que suas ações enquanto agentes públicos devem ser voltados prioritariamente para a sociedade, porém nota-se elevada preocupação do dever com a universidade.

Dessa forma, existem dois extremos na interpretação dessas respostas. O primeiro fundamentado essencialmente na sociedade e o segundo na instituição. Assim, em determinadas situações essa compreensão de dever pode promover conflitos a quem atender, quando a informação colocar em xeque os interesses da universidade e da sociedade, o que pode resultar nos servidores, em algumas vezes garantir a informação ao cidadão e em outras a instituição, quando julgarem que determinada informação pode prejudicar a universidade. Desse modo, esse comportamento pode atuar como um elemento limitador de acesso a informação.

Logicamente, esse comportamento apresenta-se em desacordo com a LAI, segundo a qual a presunção fundamental é o acesso à informação, sendo o sigilo a exceção (BRASIL, 2011). Vale ressaltar que a Lei 12.527/2011, prevê os casos de sigilo temporários, não permitindo assim, que o critério de fornecer a informação classificada como não-sigilosa seja uma decisão do agente público.

Complementando a compreensão da opinião dos servidores quanto ao acesso à informação, foi solicitado que eles elegessem suas três principais características. Alguns servidores optaram em responder menos de três características, por isso ao invés de haver 534 respostas, ocorreram 529. Os resultados estão apresentados na tabela 10.

Tabela 10 – Opinião dos entrevistados sobre as principais características dos servidores da instituição.

Características	Frequência	Percentual
Responsabilidade	131	24,76
Compromisso	113	21,36
Estabilidade	82	15,50
Coletividade	64	12,1
Eficiência	56	10,59
Hierarquia	34	6,43
Vocação	20	3,78
Ascensão	18	3,4
Outros	11	2,08
Total	529	100,00

Fonte: pesquisa de campo

O resultado da organização das respostas mostrou como característica principal segundo o julgamento dos entrevistados a “Responsabilidade” (24,76%), seguida pelo “Compromisso” (21,36%) e na terceira colocação a Estabilidade (15,50%). Essas características também foram eleitas como as três principais pelos entrevistados no “Diagnóstico sobre valores, conhecimento e cultura de acesso à informação pública no Poder Executivo Federal Brasileiro”, realizado pela CGU (2011). Revelando a similaridade entre as categorias de servidores públicos entrevistadas.

A Tabela 11 mostra os resultados das assertivas que buscaram identificar o julgamento dos entrevistados em relação aos direitos e obrigações dos servidores públicos quanto ao acesso à informação. As assertivas foram organizadas em escala de Lickert, variando de 1 a 7, sendo: 1 para “Discordo Totalmente”, 2 “Discordo Muito”, 3 “Discordo”, 4 “Não Discordo Nem Concordo” ou “Não sei”, 5 “Concordo”, 6 “Concordo Muito” e 7 “Concordo Totalmente”. Para a elaboração da tabela a escala foi agrupada sendo as opções 1,2 e 3, consideradas discordantes, 4 neutra e 5, 6 e 7 concordantes quanto a assertiva em investigação.

Tabela 11 – Opinião sobre o acesso a informação na UFRA

Diretos e obrigações	Percentuais (em %)			Média	Desvio Padrão
	1 a 3	4	5 a 7		
Todo cidadão tem o direito de acesso a qualquer informação pública, não classificada como sigilosa, sem precisar justificar sua solicitação, e a Administração Pública tem a obrigação de atendê-lo dentro de um prazo previamente estabelecido.	16,30	6,18	77,52	5,17	1,59
O servidor público que se nega a prestar informação pública (não sigilosa) solicitada pelo cidadão deve ser responsabilizado por isso.	9,55	12,92	77,53	5,15	1,51
O Estado é o guardião da informação pública, mas esta pertence a sociedade	14,04	10,68	75,28	5,10	1,48
Há informações que, pela sua natureza, devem ser eternamente mantidas sob sigilo.	33,15	17,41	49,44	4,31	1,80

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

O resultado da pesquisa para essa dimensão do acesso a informação revelou que os servidores reconhecem o direito do cidadão em receber as informações do Estado (77,52%). Além disso, eles acreditam que aqueles que se negarem a prestar informação devem ser punidos (77,52%). Nesse aspecto, a maioria dos servidores (75,8%) também concordam que a informação é pública e embora esteja sob a guarda do Estado, ela eminentemente pertence a sociedade.

No entanto, os servidores foram questionados se pela sua natureza devem existir informações sob eterno sigilo. Nesse aspecto, quando comparada as demais assertivas do estudo, percebeu-se que nesta assertiva, a opinião dos entrevistados apresentava-se mais dividida entre aqueles que concordam (49,43%) e que discordam (33,15 %). Esse resultado, de certo modo reflete o reconhecimento do direito do cidadão, porém revela também, com menor intensidade, alguma

resistência, provavelmente influenciados por traços da cultura de sigilo, que é tão intrínseca às organizações públicas como constatam Da Matta (2011) e Bernardes, Santos e Rover (2015), para quem a participação cidadã é prejudicada, quando o governo oferece pouca informação.

Destarte, esses dados sugerem que embora consciente de que a informação seja um bem público, os servidores ainda percebem um conflito no momento de prestar essas informações. Nesse sentido, comportamentos como esses podem contribuir para a manutenção de uma cultura de segredo engendrando possíveis dificuldades de operacionalização da LAI.

Cumprе ressaltar que conforme a lei, nenhuma informação será mantida eternamente em sigilo. A lei prevê que há informações sigilosas, porém, esse sigilo é temporário: “III - informação sigilosa: aquela submetida **temporariamente** à restrição de acesso público em razão de sua imprescindibilidade para a segurança da sociedade e do Estado” (BRASIL, 2011, *grifo nosso*).

Ademais, conforme a própria Lei 12.527/2011 (BRASIL, 2011):

Art. 24. A informação em poder dos órgãos e entidades públicas, observado o seu teor e em razão de sua imprescindibilidade à segurança da sociedade ou do Estado, poderá ser classificada como ultrassecreta, secreta ou reservada.

§ 1º Os prazos máximos de restrição de acesso à informação, conforme a classificação prevista no **caput**, vigoram a partir da data de sua produção e são os seguintes:

I - ultrassecreta: 25 (vinte e cinco) anos;

II - secreta: 15 (quinze) anos; e

III - reservada: 5 (cinco) anos.

[...]

§ 4º Transcorrido o prazo de classificação ou consumado o evento que defina o seu termo final, a informação tornar-se-á, automaticamente, de acesso público.

Desta forma, em algum momento todas as informações produzidas pelo Estado ou sob a sua guarda, deverão se tornar de acesso público. A pesquisa realizada pela CGU (2011) com os servidores do poder executivo federal obteve achados semelhantes aos identificados nesse estudo nas três primeiras assertivas da Tabela 10, considerando que nas duas pesquisas a maioria dos servidores convergiram nas afirmativas investigadas. Por outro lado, na última assertiva (Tabela 10), enquanto a maioria dos servidores da universidade acreditam que existem informações que deverão ser mantidas em sigilo eterno, a maioria dos servidores do Poder executivo federal discordaram dessa afirmativa, denotando assim uma

particularidade da instituição em relação ao serviço público federal como um todo e indicando o desconhecimento da legislação ou a cultura do segredo.

A CGU (2011) destaca que quando colocados em situações reais, perante um pedido de informação formulado por um cidadão, os servidores mesmo reconhecendo o direito, tendem a resistir e analisar as solicitações conforme a conveniência e oportunidade e ainda questionar os motivos do solicitante, avaliando a pertinência e relevância do pedido, além de desconfiar que a informação solicitada possa ser utilizada indevidamente.

Merece destaque que os resultados desse estudo não permitem avaliar se os entrevistados apresentam comportamento semelhantes aos identificados pela CGU (2011) característico de uma cultura de sigilo, que pode ser explicada em parte pelos diversos eventos históricos, como a ditadura no século passado e a instabilidade política brasileira (FERREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012; MATHIAS; ANDRADE, 2012).

Nessa perspectiva, Souza et al. (2015), analisando os pedidos de informação formulados a uma universidade em dez meses, concluíram que apenas 56% haviam sido atendidos, o que pode revelar dificuldades das organizações públicas no momento de garantir o acesso à informação.

Nessa direção a análise de Gillab e Hughes (2005) sobre a operacionalização da lei mexicana de acesso à informação concluiu que a negação de acesso não ocorre de forma isolada, ou pela vontade individual do servidor, mas, é o resultado de um contexto organizacional maior que privilegia a cultura de sigilo. Esse resultado corrobora com a compreensão da cultura organizacional como elemento de condicionamento do comportamento aceitável pela organização e evidencia que essa perspectiva não é apenas uma questão relacionada as organizações públicas brasileiras. Assim, reforça a necessidade de governo aberto, que como destaca Mendel (2009), é um elemento essencial para o fortalecimento da liberdade de informação.

A Tabela 12 mostra os resultados de 20 assertivas que expressam os resultados quanto as expectativas dos impactos da política de acesso a informação. Entre eles destacam-se aspectos como: transparência, aumento na satisfação do trabalho, mau uso das informações, maior burocratização da administração pública, dentre outros.

Desta forma, observa-se que os entrevistados reconhecem que a implantação de uma política de acesso à informação representa um avanço para a administração pública (87,80%) e concordam que uma política dessa natureza traz impactos positivos, como: mais transparência nas atividades da Administração Pública (86,40%), fortalecimento da credibilidade e melhora da imagem da Administração Pública perante a sociedade (86,00%), aumento da confiança do cidadão na Administração Pública (80,90%), ampliação substancial do acesso a informação da Administração Pública disponível para a sociedade (81,50%), o que contribui para maior aproximação entre o cidadão e a Administração Pública (82,10%).

Essas variáveis possibilitam avaliar a relação entre Estado e Sociedade, sob a perspectiva do acesso à informação na universidade. É necessário destacar que essas variáveis denotam uniformidade, ao considerar que em todas elas o percentual de concordância posicionou-se acima de 80% entre os entrevistados. Assim, percebe-se que os servidores concordam que o acesso à informação contribuirá positivamente para um melhor relacionamento entre a Administração Pública e a sociedade. Portanto, a maioria dos entrevistados (56,70%) discorda que essa política possa gerar mais conflitos entre cidadãos e a Administração Pública.

Por outro lado, em uma avaliação geral das respostas dos servidores sobre os impactos do acesso a informação no seu cotidiano, como: maior conscientização quanto ao seu papel na organização e na sociedade; aumento na satisfação no trabalho, ou mesmo, maior carga de trabalho ou a possível alienação e desmotivação do servidor público, os entrevistados foram menos uniformes, apresentando maior dispersão nas respostas.

Na variável conscientização do servidor público, quanto ao seu papel, 79,70% (142) dos entrevistados manifestaram que acreditam que a política de acesso à informação contribuirá para melhorar sua atuação na organização e na sociedade. No entanto, ao responderem se essa política contribui para o aumento da satisfação com o trabalho, o número de entrevistados que concordam com essa assertiva foi pouco menor, mas alcançou a maioria dos entrevistados: 65,70% (116) dos participantes posicionaram-se favoravelmente.

Tabela 12 – Impactos da implantação da política de acesso a informação na UFRA.

Características	Percentuais (em %)			Média	Desvio Padrão
	1 a 3	4	5 a 7		
Mais transparência sobre as atividades da Administração Pública	7,40	6,20	86,40	5,61	1,34
Fortalecimento da credibilidade e melhoria da imagem da Administração Pública	8,40	5,60	86,00	5,54	1,26
Aumento da confiança do cidadão na Administração Pública.	9,60	9,60	80,80	5,39	1,41
Maior respeito aos direitos humanos	12,9	8,50	78,60	5,34	1,38
Ampliação substancial do acesso a informação da Administração Pública	8,40	10,10	81,50	5,33	1,35
Redução, combate e prevenção da corrupção	14,60	8,40	77,00	5,33	1,50
Aproximação entre o cidadão e a Administração Pública	9,50	8,40	82,10	5,26	1,37
Conscientização do servidor público quanto ao seu papel	10,70	9,60	79,70	5,23	1,32
A implementação de uma política de amplo acesso do cidadão a informação pública é um avanço	6,10	6,10	87,80	5,23	1,42
Aumento da sua satisfação no trabalho	21,90	12,40	65,70	4,80	1,43
Uso político das informações obtidas	30,90	26,40	42,70	4,14	1,59
Má utilização das informações obtidas	41,10	23,00	35,90	3,89	1,63
Solicitações excessivas e descabidas	44,40	20,80	34,80	3,82	1,68
Uso indevido dessas informações pela imprensa	43,30	27,00	29,70	3,78	1,48
Vantagens desproporcionais e indevidas para grupos de interesses bem situados para obter essas informações e usá-las para seus fins privados	48,20	20,80	31,00	3,66	1,54
Maior burocratização (“emperramento da máquina”) da Administração Pública	54,50	16,30	29,20	3,62	1,60
Mais conflitos entre cidadãos e a Administração Pública	56,70	15,20	28,10	3,51	1,57
Aumento da carga de trabalho do servidor público	59,50	15,20	25,30	3,37	1,57
Perda do controle de informações privativas da administração pública	57,90	20,20	21,90	3,35	1,45
Alienação e desmotivação do servidor público	67,50	14,00	18,50	3,13	1,43

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Em relação ao aumento de trabalho, 59,50 % (106) discordam que essa possibilidade possa ocorrer. Esse resultado mostra-se coerente com os resultados da possibilidade de “maior burocratização (“emperramento da máquina”) da Administração Pública”, na qual 54,50% (97) dos entrevistados, também discordaram de sua ocorrência, uma vez que, o aumento de trabalho poderia implicar na impossibilidade de atendimento pelo quantitativo atual de servidores.

Por representar essencialmente uma nova postura na administração pública é natural, e até de certa forma previsível, que o acesso à informação possa desencadear resistências. Carapeto e Fonseca (2014) destacam que uma das causas de resistência a mudança é o medo de aumento de trabalho. Contudo, esse aspecto não foi uma preocupação dos entrevistados, uma vez que, 59,50% (106) dos entrevistados discordou que exista a possibilidade de aumento de trabalho.

Ao responderem a assertiva quanto à alienação e desmotivação do servidor público, 67,40% (119) discordam que a política de acesso à informação possa influenciar nesse aspecto. Contudo, cabe destacar que a pesquisa da CGU (2011, p.16) identificou que os servidores públicos federais tendem a preocupar-se com “o impacto que o atendimento a um volume expressivo de informações trará para sua unidade: tempo, energia e pessoal, visto que esses recursos já são escassos”. Mas, isso não foi constatado pelos resultados dessa pesquisa.

O acesso à informação é um construto amplo que impacta na conquista de outros direitos (LIMA; CORDEIRO; GOMES, 2014), bem como, na sustentação de um estado democrático (OLIVEIRA; RAMINELLI, 2014; INDOLFO, 2013). Desse modo, nota-se que 78,60% (140) dos entrevistados relacionam a política de amplo acesso à informação ao maior respeito aos direitos humanos. Esse aspecto é fundamental, já que o acesso à informação se situa no âmbito dos direitos humanos, estabelecido no artigo 19 da Declaração Universal dos Direitos do Homem (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1948).

Conforme apresentado na Tabela 12, observa-se que, 77% (137), dos entrevistados acreditam que o acesso à informação contribui de forma efetiva para a redução na corrupção e favorece seu combate e prevenção. Vale ressaltar, que em comparação com os resultados da pesquisa realizada pela CGU (2011), esse aspecto posicionou-se como o segundo maior impacto da Lei 12.527/2011, já nessa pesquisa ocupou a quinta colocação.

Diversos estudos defendem o acesso à informação como um meio privilegiado de combate a corrupção (ANGÉLICO; TEIXEIRA, 2012; MEDEIROS; MAGALHÃES; PEREIRA, 2014; ANDRADE; CARDOSO, 2014; FROTA, 2014). O acesso à informação mostra-se efetivo nesse sentido, pois possibilita à sociedade maior capacidade de fiscalização dos recursos públicos, a partir da maior facilidade na obtenção das informações.

Quanto aos aspectos relacionados com as solicitações e uso das informações, as respostas concentraram-se na faixa inferior da escala, indicando discordância da assertiva. Nesse sentido, comparando as respostas com as demais, percebe-se que os entrevistados foram menos contundentes, destacando-se as respostas no ponto intermediário da escala. Apesar desse comportamento não influenciar no desvio padrão, que mantiveram os mesmos padrões das demais respostas da tabela, a opção pelo ponto intermediário da escala sugere dúvida, ou indiferença por parte do entrevistado.

Assim, 42,70% (76) dos entrevistados acreditam que o acesso à informação pode gerar um uso político das informações, enquanto 30,90% (55) discordam que isso ocorrerá. Por outro lado, 41,10% (73) discordam que as informações serão utilizadas indevidamente.

Já com relação as solicitações excessivas e descabidas, 44,40% (78), dos participantes da pesquisa discordam que isso venha a ocorrer. Quanto ao “uso indevido dessas informações pela imprensa”, 43,30 % (76) dos entrevistados também discordaram. Ao analisar as “vantagens desproporcionais e indevidas para grupos de interesses bem situados para obter essas informações e usá-las para seus fins privados”, o percentual de discordância aproximou-se da metade dos entrevistados, posicionando-se em 48,20% (85). A maior discordância entre as assertivas foi a que investigou a possibilidade de “perda do controle de informações privativas da administração pública”; nesta, 57,90% (103) da amostra posicionou-se de forma discordante, revelando assim a reduzida possibilidade de ocorrência deste fato na opinião dos entrevistados.

Observa-se dessa forma, que os servidores reconhecem o direito do cidadão no acesso à informação, porém quando são analisados os aspectos que envolvem o uso dessas informações as opiniões se revelam mais dispersas. Ressalta-se que nas variáveis as quais analisaram os impactos relacionados às solicitações e uso

das informações, optou-se por destacar a discordância do entrevistado, uma vez que em todas o percentual de discordância esteve acima ao de concordância.

Cabe destacar que a maioria dessas variáveis também foram identificadas na pesquisa da CGU (2011), como os principais aspectos considerados pelos servidores, como negativos da política de amplo acesso à informação. Essas questões, sugerem a elaboração de estratégias de combate para o atendimento dos preceitos estabelecidos pela Lei de Acesso à Informação. Contudo, a perspectiva de resistência a mudança na instituição é baixa, quando se considera o acesso a informação, condição que favorece a transparência na instituição. Aspecto diferente das constatações de Bairral, Silva e Alves (2015), que identificaram baixa transparência entre instituições federais brasileiras.

Quanto as condições de operacionalização do acesso a informação, a Tabela 13 reuniu um conjunto de condicionantes, que de certa forma, corroboram para a implementação da LAI nas instituições públicas. As seis questões apresentadas na tabela estendem-se, desde a compreensão dos esforços envolvidos na operacionalização da legislação, até aspectos relacionados com os benefícios e dificuldades para sua implementação na universidade.

Portanto, três variáveis questionaram se a universidade estava preparada para implementar a Lei de Acesso à Informação. A primeira relacionou essa preparação com a cultura de divulgar informações; a segunda, com a estrutura da universidade e a terceira solicitou: uma avaliação geral quanto a preparação da instituição e a intensidade da concordância ou discordância.

O objetivo dessa tabela foi compreender se os servidores percebiam que a instituição dispunha das condições necessárias para atender a legislação. Os resultados mostraram que o percentual de entrevistados que consideraram que a instituição tem uma cultura favorável a divulgação de informações foi de 59,60% (106), já com relação a presença das condições necessárias, que são materializadas na estrutura organizacional, esse percentual foi menor, porém alcançou 46,70% (83) da amostra. Esse resultado, recomenda ações para melhorar processos internos, equipamentos, normas e procedimentos, entre outros, para que a lei 12.527/2011 possa ser operacionalizada na instituição. Bernardes, Santos e Rover (2015), destacam que muitas políticas governamentais ainda precisam ser desenvolvidas para que a cultura do acesso à informação seja consolidada no país. Nesse aspecto, as organizações públicas demandarão de ações concretas para sua implementação.

Tabela 13 – Condições de operacionalização do acesso a informação na UFRA.

Aspectos	Percentuais (em %)			Média	Desvio Padrão
	1 a 3	4	5 a 7		
O benefício de uma política de amplo acesso a informação pública seria superior a qualquer ônus envolvido na sua implementação (tempo, trabalho, recursos, riscos).	20,20	12,90	66,90	4,78	1,49
A área que o Senhor (a) trabalha não teria dificuldade para implementar uma política de amplo acesso a informação pública porque já possui uma cultura de divulgar informações.	21,90	18,50	59,60	4,61	1,42
A área que o Senhor (a) trabalha não teria dificuldade para implementar uma política de amplo acesso a informação pública porque já está estruturada para atender essas solicitações.	29,70	23,60	46,70	4,19	1,48
A UFRA está preparada para executar uma política de amplo acesso a informação pública	39,90	30,30	29,80	3,78	1,53
O ônus envolvido na implementação de uma política de amplo acesso a informação pública (tempo, trabalho, recursos, riscos) é superior a qualquer benefício.	52,20	16,30	31,50	3,62	1,60
A implementação de uma política de amplo acesso a informação pública é importante, mas só deveria ser priorizada se não implicasse trabalho e custos adicionais.	59,00	16,30	24,70	3,40	1,54

Fonte: pesquisa de campo, 2016

Ao manifestar a opinião geral quanto as condições na instituição para uma política de amplo acesso a informação os resultados apesar de relativamente bem distribuídos entre as alternativas de respostas, concentraram-se no intervalo de discordância com 39,90% (71) dos entrevistados incluídos nessa categoria. Esse conjunto considera que a universidade ainda demanda de muitas ações para operacionalizar a LAI.

Um dos principais pressupostos para um processo de mudança é que os envolvidos estejam esclarecidos para facilitar as novas rotinas, e nesse caso, orientar a forma de obter a informação desejada. Processos de mudança, tendem apresentar mais resistência se não forem bem comunicados e a principal estratégia para combater a resistência é a participação e o conhecimento dos objetivos e razões de sua ocorrência (ROBBINS, 2005; LUSSIER; REIS; FERREIRA, 2010; BERGUE, 2011; DIAS, 2012b; MC SHANE; GLINOW, 2013; CARAPETO; FONSECA, 2014).

Ainda no contexto da Tabela 13, foi observado que os servidores entendem que o benefício de uma política de amplo acesso a informação é superior a qualquer ônus envolvido na sua implementação (66,90%). A maioria dos entrevistados (59,00%) também discordou de que a implementação do amplo acesso a informação só deve ser priorizada se não implicar trabalho e custos adicionais e que os benefícios do acesso à informação, de fato, são inegáveis. Nessa perspectiva, Terra (2014) afirma que já é possível perceber na população brasileira os benefícios proporcionados pela LAI, mesmo que timidamente.

A Tabela 14 apresenta os resultados na investigação quanto aos principais demandantes de informação, considerando as opiniões dos servidores. Para tanto, foi solicitado que os entrevistados elegessem até três respostas, o que gerou 534 respostas válidas. Desta forma, o cidadão comum é, segundo a opinião de 23,4% (123) dos entrevistados o principal demandante de informações, seguido de pesquisadores e acadêmicos com 21,91% (117) e na terceira posição, pelos jornalistas com 17,23% (92) das demandas.

Tabela 14 – Expectativas de solicitações de informações na UFRA

Sociedade	Frequência	Percentual
O cidadão comum	123	23,04
Pesquisadores e acadêmicos	117	21,91
Jornalistas	92	17,23
A própria administração pública	86	16,10
Organizações não governamentais	53	9,92
Políticos	32	6,00
Empresas privadas	29	5,43
Outros	2	0,37
Total	534	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016

Em 2011, ainda antes da promulgação da LAI, a pesquisa da CGU revelou que para os servidores federais as informações seriam demandadas por jornalistas, cidadão comum e a própria administração pública, respectivamente. Já em pesquisa nos anos de 2013 e 2014, a Controladoria Geral da União, ao traçar um panorama geral da implementação da LAI, concluiu que, excetuando-se “outras” e “não-

informado”, os pedidos de informação aos órgãos públicos têm sido formulados principalmente por empregados do setor privado (15,67%), estudantes (9,88%) e servidor público federal (8,97%). Os jornalistas aparecem com apenas 1,39% das solicitações (CGU, [2014?]). Cabe destacar, que os servidores entrevistados supõem que as informações possam ser utilizadas indevidamente pela imprensa de um modo geral. Contudo, os dados da CGU [(2014?)], revelam que a demanda originada de jornalistas é bem menor do que previsto originariamente.

4.1.3 Estrutura da área pesquisada

A opinião dos servidores quanto a estrutura da instituição para operacionalizar a LAI, está expressa em cinco tabelas, que resumem os resultados da pesquisa sobre aspectos como: unidade responsável por atender as demandas de informação, a capacitação dos servidores em relação a legislação, capacidade do sistema de protocolo e o conhecimento sobre a LAI, entre outras. Compreender esses aspectos revela-se necessário, pois, por mais que a instituição seja culturalmente predisposta para disponibilizar informações, devem existir as condições necessárias para tal, uma vez que, se elementos típicos de processos administrativos estiverem ausentes, dificilmente será observado um fluxo exitoso, capaz de atender aos preceitos legais.

Nessa perspectiva, conforme os resultados apresentados na Tabela 15 é possível observar que 70,80% (126) dos entrevistados desconhecem a existência de uma unidade administrativa na instituição que seja responsável por prestar informações aos solicitantes.

Tabela 15 – Unidade da UFRA responsável pela disponibilização da informação.

Conhece	Frequência	Percentual
Sim	52	29,20
Não	126	70,80
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Já os 29,20 % (52), que acreditam conhecer a unidade responsável por atender as solicitações, apresentaram respostas diversas e, muitas delas, distantes

das atribuições da unidade. A Tabela 16 sistematiza essas respostas e mostra que 65,38% das respostas concentraram-se em quatro unidades: Assessoria de Comunicação – ASCOM com 25% (13) das respostas, Ouvidoria com 13,46% (7), Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, com 13,46 (7) e Protocolo Central, com 13,46% (7). A verificação da competência dessas unidades revelou que apenas a sexta colocada, SIC/UFRA que obteve 5,76% (3) das respostas, é realmente responsável por atendimento de pedidos de informação na instituição.

Tabela 16 – Indicação da unidade responsável pela disponibilização da informação na UFRA.

Unidade	Frequência	Percentual
ASCOM	13	25,00
Ouvidoria	7	13,46
PROGEP	7	13,46
Protocolo Central	7	13,46
E-SIC	5	9,61
SIC/UFRA	3	5,76
Reitoria	3	5,76
Biblioteca	2	3,84
PROEX	1	1,93
PRÓ-REITORIAS	1	1,93
PROAF	1	1,93
SIGEPE	1	1,93
SIGRH	1	1,93
Total	52	100,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2016.

Ao se manifestarem quanto a oferta de cursos e treinamentos sobre gestão de documentos e segurança da informação (Tabela 17), constatou-se que 59,6 % (106) dos servidores entrevistados, nunca participaram de nenhum curso relacionado com essas matérias. Os dados apontam para o desconhecimento de práticas e técnicas necessárias para a efetiva implementação da legislação que trata de acesso à informação.

Tabela 17 – Participação dos entrevistados quanto a cursos e treinamentos de gestão de documentos e segurança da informação na UFRA.

Realiza	Frequência	Percentual
Sempre	7	3,90
Algumas vezes	29	16,30
Raramente	30	16,90
Nunca	106	59,60
Não sei	6	3,30
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016

A pouca capacitação de servidores sobre a gestão da informação é um aspecto que já permeava a Administração Pública federal, antes mesmo da publicação da LAI. Naquele momento, a CGU (2011) apontou como um dos desafios para operacionalização da Lei 12.527/2011, o “desenvolvimento de programas de sensibilização, treinamento e capacitação dos recursos humanos com foco nas transformações exigidas [...] para o acesso a informação pública” (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2011, p.34).

Terra (2014), ao desenvolver estudo sobre a temática na Universidade Federal da Bahia, também destacou a importância da capacitação na operacionalização da LAI, ressaltando a promoção de ações que permitam aos servidores o conhecimento da lei, a estrutura que envolve sua implementação, bem como a preparação para implementar novos procedimentos na universidade.

Analisando a implantação da LAI no governo do Distrito Federal, Calado (2014) concluiu que os treinamentos para os servidores tanto anterior quanto posterior à promulgação da lei, tem contribuído com a sua operacionalização, ao fornecer aos servidores os conhecimentos necessários para aplicar a lei. Além disso, por meio do programa de treinamentos, tem sido possível estabelecer entendimentos e encontrar soluções para casos complexos e prestar um melhor atendimento aos cidadãos.

Na investigação do sistema eletrônico de protocolo e tramitação de documentos (Tabela 18), observou-se que 75,84% (135) dos entrevistados consideram que o atual sistema contribui para o acesso à informação e para efetivar a implementação do acesso à informação, auxiliando na agilidade do atendimento das solicitações.

Tabela 18 – Contribuição do sistema eletrônico de protocolo e tramitação de documentos da UFRA para o acesso à informação

Efetivo	Frequência	Percentual
Sim	135	75,84
Não	29	16,29
Não sei	14	7,87
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

De acordo com a CGU (2011), a modernização do Estado, no que diz respeito à tecnologia da informação é um dos requisitos defendidos pelos servidores federais para que uma política de amplo acesso à informação possa ser implementada no país.

Nesse aspecto, analisando as providências adotadas pela Universidade Federal da Bahia para operacionalização da LAI naquele órgão, Terra (2014) observou que a organização sentiu a necessidade de adotar um sistema específico para controlar os pedidos de acesso à informação, desenvolvendo assim o Request Tocker – RT.

De acordo com a autora (TERRA, 2014, p.79):

o subsistema foi desenvolvido pela Superintendência de Tecnologia e Informação da UFBA, a pedido da Autoridade Responsável do SIC, para que pudesse efetuar o registro de dados, de forma mais detalhada, como por exemplo o nome e contatos dos Dirigentes das Unidades da UFBA para onde os pedidos de informações são direcionados. Outras informações como respostas prontas, pendências sobre perguntas parcialmente respondidas ou em tramitação, também são incluídas no RT, mas não é feito um tratamento das informações produzidas nesse fluxo de informação.

Desse modo, esse é um tipo de prática que pode auxiliar no aprimoramento do uso da tecnologia da informação para operacionalizar a LAI.

A Tabela 19 apresenta a auto declaração quanto o conhecimento da publicação da Lei de Acesso à informação. Assim, observa-se que, 66,29% (118) dos entrevistados declararam saber que a lei 12.527/2011, foi publicada em 2011, vigorando desde 2012. No entanto, vale destacar que 33,71% (60) dos servidores investigados declararam desconhecimento sobre a existência da lei.

Tabela 19 – Conhecimento da promulgação da Lei de Acesso a Informação na UFRA.

Ciente	Frequência	Percentual
Sim	118	66,29
Não	60	33,71
Total	178	100,00

Fonte: pesquisa de campo, 2016.

Contudo, saber que uma lei foi publicada não é suficiente para a sua operacionalização. Ao discorrer quanto as leis de acesso à informação de diversos países, Bertazzi (2011) concluiu que as leis que conseguiram se tornar efetivas possuíam uma característica comum: todas se concentraram para a priorização de ações no sentido de promover uma cultura de abertura e transparência. Essa cultura, por sua vez estrutura-se em dois princípios fundamentais: a liderança e uso amplo do direito. Desse modo, esses são princípios que podem contribuir para a análise das ações implementadas no Brasil. Esse processo, que se inicia pela sensibilização dos líderes e pelo trabalho para a divulgação voluntária das informações possibilita à sociedade fazer uso do direito à informação sob a responsabilidade do estado.

4.2 Análise fatorial e de agrupamentos

A análise fatorial iniciou pela verificação da adequação da amostra a técnica. A determinante da matriz de dados, com valor maior que zero, recomendava o prosseguimento dos testes de ajustamento. Os testes mais conclusivos, KMO (0,853) e de esfericidade de Bartlett ($\chi^2=1.715,65$, sig.<0,01), confirmaram a utilização da técnica satisfatoriamente, conforme Hair et al. (2009). Esses resultados possibilitaram o prosseguimento do tratamento de dados e a utilização da análise fatorial exploratória (AFE) para sumarizar as variáveis e identificar os fatores latentes.

Desta forma, a extração dos fatores ocorreu pelo critério do Autovalor, extraído com a técnica de Componentes Principais e rotação ortogonal pelo método Varimax. Esse conjunto de procedimentos possibilitou reduzir 24 variáveis originais em 17 organizadas em quatro fatores denominados como: “Legitimidade da administração pública” (Fator 1); “Utilização indevida da informação pública” (Fator

2); “Domínio social da informação” (Fator 3); e “Poder e controle do servidor público” (Fator 4). Todas as variáveis apresentaram comunalidade acima de 0,500, mostrando que pelo menos 50% da variância das variáveis foram explicadas pelos fatores.

A consistência interna dos fatores foi avaliada pelo coeficiente Alpha de Cronbach. Mensurar a consistência interna é uma etapa necessária para avaliar, tanto os fatores, quanto o questionário e saber se eles são fidedignos e assim demonstram capacidade de medir ao que se propõem a fazê-lo. Hair et al. (2009), destacam que alfas superiores a 0,600 em uma escala de 0,000 a 1,000, são considerados satisfatórios. Neste estudo, os valores dos alfas foram respectivamente: 0,884, 0,867, 0,849 e 0,749 para os fatores isoladamente e 0,726 para os fatores em conjunto. Esses resultados evidenciam consistência interna bem satisfatória.

Tabela 20 – Denominação dos fatores, autovalores, variância explicada e Alpha de Cronbach

Fator	Denominação do fator	Qtd. de variáveis	Autovalor	Variância Explicada	Alpha de Cronbach
Fator 1	Legitimidade da administração pública	6	3,85	22,64	0,884
Fator 2	Utilização indevida da informação pública	6	3,45	20,29	0,867
Fator 3	Domínio social da informação	3	2,45	14,50	0,849
Fator 4	Poder e controle do servidor público	2	2,09	12,30	0,749
Total		17	11,84	69,73	0,726

Fonte: pesquisa de campo, 2016

O primeiro fator denominado “Legitimidade da Administração Pública” (Tabela 20) explicou 22,64% da variância e captou aspectos como o respeito aos direitos humanos, melhoria da imagem da administração pública, bem como, a conscientização do servidor público de seu papel na organização e, por conseguinte, sua valorização e satisfação com o trabalho. O fator evidenciou a confiança do cidadão nos órgãos públicos e a facilitação no combate a corrupção como consequência da transparência na gestão. Assim, colocou em perspectiva a necessidade de conscientização do servidor público quanto sua responsabilidade no processo de disponibilização da informação. Desse modo, a contribuição para a legitimidade é um aspecto favorecido pela Lei 12.527/2011.

North (1981) reforçou o papel institucional ao esclarecer a evolução das sociedades e a estabilidade proporcionada pelas leis, que serão tão estáveis, quanto mais legítimas forem consideradas pela sociedade e assim reforça o poder legitimador da sociedade sobre o estado. Menezes (2005), destaca como uma das fontes de legitimidade da administração a participação da sociedade nos assuntos públicos. Dimensão necessária ao exercício da cidadania e negada em uma cultura de segredo, na qual a informação é considerada como uma propriedade do servidor público.

Tabela 21 – Fator Legitimidade da Administração Pública

Variável	Carga Fatorial	h ²
V05 Maior respeito aos direitos humanos	0,872	0,774
V06 Fortalecimento da credibilidade e melhoria da imagem da Administração Pública	0,848	0,789
V07 Aumento da confiança do cidadão na Administração Pública.	0,803	0,712
V04 Redução, combate e prevenção da corrupção	0,774	0,658
V08 Conscientização do servidor público quanto ao seu papel	0,653	0,693
V09 Aumento da sua satisfação no trabalho	0,568	0,600

Fonte: pesquisa de campo, 2016

North (1981), destaca em complemento ao aparato legal, as regras informais aceitas e legitimadas pela sociedade, que contribuem para a sustentação de leis escritas, como o é o caso da Lei 12.527/2011. Paralelamente, percebe-se a cobrança da sociedade por melhor desempenho da administração pública. Nesse sentido, Motta (2013), reforça ao afirmar que os cidadãos estão cada vez mais exigentes com o serviço público. Esse comportamento, exerce forte pressão nas organizações públicas e, a partir dele, foram desencadeadas muitas das mudanças históricas nos modelos de gestão, que orientaram a gestão do estado e que se estenderam, desde os modelos patrimonialistas, até a nova administração pública, todos como um reflexo da sociedade no Estado.

No âmbito do acesso à informação, a administração será tão legítima quando mais legítimos forem aspectos como: respeito aos direitos humanos, redução da corrupção, conscientização do servidor público quanto seu papel nas organizações, entre outros, e quando esses elementos possam ser facilmente percebidos pela

sociedade, sustentando assim os preceitos que legitimam, mais do que o serviço público em si, os próprios regimes democráticos.

Sob esse prisma, a “Legitimidade da Administração Pública” expressa o reconhecimento da sociedade por organizações públicas autênticas, verdadeiras, nas quais os cidadãos percebam seus direitos garantidos, ao observarem no comportamento dos servidores, uma conscientização de seu papel, que conforme captou esse fator, resultará em maior prestígio e satisfação com o trabalho. Da Matta (2011) reforça a necessidade de envolvimento dos servidores públicos no processo de acesso a informação ao destacar a necessidade de comportamentos que ressaltem uma cultura de livre acesso à informação.

O segundo fator (Tabela 22), identificado como “utilização indevida da informação pública”, explicou 20,29% da variância dos dados e captou a influência do acesso a informação, na percepção dos entrevistados. Esse fator reuniu variáveis que manifestam a preocupação com o uso da informação pública e as consequências de uma aplicação indevida dos direitos garantidos pela Lei 12.527/2011.

A interpretação do fator sugere que há a possibilidade da informação ser utilizada para fins políticos, ou indevidamente pela imprensa, incluindo a possibilidade de solicitações excessivas, descabidas e como forma de obter vantagens para grupos privilegiados. Nesse fator estão presentes ainda variáveis como: maior burocratização da administração pública e a ocorrência de maiores conflitos entre o cidadão e a Administração, provavelmente porque os servidores acreditam que um uso indevido da informação, implica em mais solicitações, o que pode levar, tanto a uma maior burocratização na Administração Pública, como no aumento de conflitos, uma vez que, a Administração pode acabar cerceando o direito à informação para evitar usos indevidos. Já o cidadão, ao negar esse comportamento, pode reagir a Administração Pública, elevando o número de desentendimentos entre esses agentes.

Tabela 22 – Fator utilização indevida da informação pública

Variável	Carga Fatorial	h ²
V11 Uso político das informações obtidas	0,820	0,683
V12 Solicitações excessivas e descabidas	0,810	0,703
V14 Mais conflitos entre cidadãos e a Administração Pública	0,651	0,765
V13 Maior burocratização (“emperramento da máquina”) da Administração Pública	0,650	0,632
V15 Vantagens desproporcionais e indevidas para grupos de interesses bem situados para obter essas informações e usá-las para seus fins privados	0,634	0,666
V10 Uso indevido dessas informações pela imprensa	0,623	0,500

Fonte: pesquisa de campo, 2016

Observa-se nesse fator a presença de dois entes principais: (1) os cidadãos, que querem e possuem direito à informação e (2) a Administração Pública que embora reconheça o direito do cidadão, possui reservas quanto ao uso da informação. Contudo, vale ressaltar que o acesso à informação pública garantida pela Lei 12.527/2011 a qualquer pessoa física ou jurídica não impõe a exigência de explicação de motivos para seu acesso, uma vez que, a informação é por natureza pública. (CALADO, 2014).

A Controladoria Geral da União (2011) reforçou essa compreensão, ao adotar como base o posicionamento de vários países, que entendem o acesso à informação como um direito básico do cidadão, não cabendo justificativa para seu uso. Portanto, quem decide o uso da informação adquirida é o próprio solicitante.

Nessa direção, cabe destacar, que no caso de utilização indevida de informações pessoais, a Lei 12.527/2011, já prevê a responsabilização. Cabe assim, aos órgãos competentes da Administração, a adoção de instrumentos que garantam a efetividade dessa responsabilização.

Art. 31 O tratamento das informações pessoais deve ser feito de forma transparente e com respeito à intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, bem como às liberdades e garantias individuais.

[...]

§ 2º “aquele que obtiver acesso Às informações de que trata este artigo será responsabilizado por seu uso indevido” (BRASIL, 2011, não paginado).

O terceiro fator identificado como “Domínio Social da Informação” (Tabela 23), explicou 14,50% da variância e captou a compreensão da propriedade da

informação. Este fator reuniu variáveis que mostram a informação como um bem da sociedade, mesmo que esteja sob a guarda do Estado. Essa percepção reforça o caráter público no qual a negação no acesso a informações não sigilosas incorre na responsabilização do agente público (BRASIL, 2011).

Este fator permite compreender a operacionalização do acesso à informação como algo natural na sociedade e a ampliação desse acesso está relacionado ao reconhecimento por parte do Estado de sua função de guardião de mais um bem público, a informação. Com efeito, conforme a Controladoria Geral da União (2011), o Estado assume um papel de prestador de serviços ao fornecer o acesso à uma informação que já pertence à sociedade. Complementando o fator, insere a responsabilização do agente público que age de modo contrário a essa perspectiva.

Nesse aspecto, vale ressaltar que as negativas de acesso à informação devem estar fundamentadas (CALADO, 2014). Assim é dever do agente público a prestação da informação pública classificada como não sigilosa, uma vez que, o acesso já está garantido explicitamente na Lei de Acesso à informação.

Tabela 23 – Fator domínio social da informação

Variável		Carga Fatorial	h ²
V02	Ampliação substancial do acesso a informação da Administração Pública	0,853	0,772
V01	O Estado é o guardião da informação pública, mas esta pertence à sociedade.	0,838	0,810
V03	O servidor público que se nega a prestar informação pública (não sigilosa) solicitada pelo cidadão deve ser responsabilizado por isso.	0,712	0,719

Fonte: pesquisa de campo, 2016

O quarto fator, “Poder e controle do servidor público”, explicou 12,30% da variância e captou influência de duas variáveis: “Alienação e desmotivação do servidor público” e “Perda do controle de informações privativas da administração pública (Tabela 24). A interpretação dessas variáveis sugerem que os servidores percebem os direitos garantidos pela Lei 12.527/2011 de certa forma, como perda de poder pessoal, manifestado pelo sentimento de alienação e a consequente desmotivação decorrente. Essa perspectiva assume uma expressão de perda e expressa que, os servidores reconhecem a informação como uma fonte de poder (MCGEE; PRUSAK, 1994) e ao perdê-la inicia-se um processo de alienação. Assim, esse aspecto emerge como um elemento que deve ser acompanhado para garantir a efetiva operacionalização da Lei 12.527/2011.

Por outro lado, é compreensível, que os servidores públicos em geral, apresentem certa cautela em relação ao acesso à informação. Primeiro porque a regulamentação desse direito representa uma mudança de um status quo. Mudanças por si só em geral, já são naturalmente objeto de resistência, que pode manifestar-se com maior, ou menor intensidade, dependendo do impacto sob o cotidiano e os valores dos integrantes da organização (DIAS, 2012b; MC SHANE; GLINOW, 2013). Essa característica manifesta-se especialmente quando a mudança atinge a cultura organizacional, que normalmente exige processos mais lentos e, muitas vezes, desencadeiam fortes resistências (DIAS, 2012a; DIAS, 2012b). A mudança na cultura provavelmente está entre os processos de mudança organizacional que exige maiores esforços para sua concretização (BERGUE, 2011).

Tabela 24 – Fator poder e controle do servidor público.

Variável	Carga Fatorial	h ²
V16 Alienação e desmotivação do servidor público	0,845	0,786
V17 Perda do controle de informações privativas da administração pública.	0,663	0,593

Fonte: pesquisa de campo, 2016

A análise de agrupamentos (AA), foi a técnica escolhida para reunir os entrevistados em grupos e, com isso, revelar servidores com compreensão semelhante quanto a disponibilização e o uso da informação pública. Essa técnica multivariada, foi escolhida por sua capacidade de reunir objetos, elementos, observações ou entrevistados, a partir de suas múltiplas características, expressas em medidas de similaridade e assim, possibilitar a criação de uma taxonomia. Nessa perspectiva, a análise de agrupamentos é uma técnica fundamental para formar grupos que sejam homogêneos internamente e heterogêneos externamente. Isso posto, os grupos que resultam da aplicação da técnica, devem apresentar elevada semelhança entre seus integrantes e a maior dissemelhança possível entre os grupos formados (HAIR JR et al., 2009; FAVERO et al. 2009; LINDEN, 2009).

A análise de agrupamentos foi realizada pelo procedimento hierárquico aglomerativo, segundo o qual cada indivíduo inicia o processo sozinho e a cada etapa subsequente será reunido ao indivíduo mais semelhante a ele. Esse processo prossegue ininterruptamente, até que o último indivíduo seja alocado em um dos

grupos formados. A medida de similaridade utilizada para a formação dos grupos foi o algoritmo de Ward, calculado a partir da distância euclidiana ao quadrado. Esse procedimento tem como principal característica a tendência em formar grupos bem semelhantes quanto ao número de componentes (HAIR JR et al., 2009).

Ao final do processo de agrupamento, foram identificados dois grupos de servidores, um formado por 41,01% (73) da amostra (n1) e outro por 58,99% (105) (n2) Os grupos (Tabela 25) receberam as denominações: Moderados e Adaptativos respectivamente, pelas características das respostas. Os baixos desvios padrão nos grupos mostraram que eles foram bem classificados e reunidos. A partir dos grupos foi utilizado o *Teste T para amostras independentes* para verificar: (1) os fatores que mais diferenciaram os grupos e (2) se havia diferenças significativas entre as médias das respostas dos grupos, ou se as eventuais diferenças teriam ocorrido ao acaso.

O *Teste T* mostrou que os grupos apresentaram médias significativamente diferentes em todos os fatores (sig.<0,01) e que a “Utilização Indevida da Informação Pública” foi o fator que mais diferenciou os grupos ($T_{(177)} = -10,008$, sig.<0,01) e dividiu a opinião dos entrevistados, entre aqueles que não estão seguros que a informação será bem utilizada (n2) e aqueles que discordam da possibilidade de uso indevido (n1). Destaca-se, que não foram identificadas diferenças socioeconômica entre os grupos, uma hipótese para isso é a cultura organizacional, bem socializada entre os servidores da universidade. Como adverte Malhotra (2012) a utilização do *Teste T para amostra independentes*, exige a igualdade de variâncias, hipótese testada pelo *Teste F*, não possibilitando a rejeição da hipótese nula (sig.<0,05) para nenhum dos fatores da pesquisa e portanto, indicando a utilização do *Teste T* homocedástico.

Tabela 25 – Grupos identificados na pesquisa

Fatores	Características			Teste F		Teste T	
	n	Média	DP	Valor	Sig.	Valor	Sig.
Legitimidade da administração pública	1	5,95	0,85	0,061	0,805	8,207	0,000
	2	4,80	1,01				
Utilização indevida da informação pública	1	2,86	1,02	0,204	0,652	-10,008	0,000
	2	4,37	0,93				
Domínio social da informação	1	6,16	0,78	1,476	0,226	8,765	0,000
	2	4,88	1,14				
Poder e controle do servidor público	1	2,47	1,14	0,658	0,418	-7,583	0,000
	2	3,78	1,10				

Fonte: pesquisa de campo, 2016

Ao observar as respostas dos grupos percebe-se que os Moderados (n2), concordam levemente que o acesso a informação aumenta a legitimidade da administração pública ($4,80 \pm 1,01$), da mesma forma que são receosos quanto a utilização das informações pela sociedade ($4,37 \pm 0,93$), uma vez que, posicionaram-se pouco acima do ponto intermediário da escala (4,00). Esse grupo também não permite a convicção que as informações são realmente de domínio da sociedade ($4,88 \pm 1,14$). Porém, evidenciam algum convencimento nesse sentido. Quanto ao poder proporcionado pelo controle da informação, os moderados mostram novamente parcialidade ($3,78 \pm 1,10$) aproximando-se da indiferença.

Quanto aos Adaptativos (n1), apesar de serem minoria, representam o grupo mais aberto ao acesso a informação. Eles são convictos que o acesso a informação contribui para legitimidade da administração ($5,95 \pm 0,85$), discordam fortemente que o acesso da informação possibilitará o uso indevido ($2,86 \pm 1,02$), mostrando assim maior receptividade aos estabelecimentos legais. Provavelmente, esse grupo tenha essa percepção por acreditarem firmemente que a informação é da sociedade ($6,16 \pm 0,78$) e que sua disponibilidade não prejudica nem o poder, nem o controle por parte do serviço público ($2,47 \pm 1,14$). Esse grupo deve ser fortalecido na instituição e pela demonstração disseminar uma postura proativa e receptiva quanto aos aspectos estabelecidos na legislação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O acesso à informação é um tema amplo e pode ser estudado sob diferentes prismas. Inclusive, pode ser objeto de estudo tanto no âmbito das organizações públicas, quanto na sociedade, principal detentora do direito de acesso à informação.

No contexto brasileiro o direito de acesso à informação foi regulamentado após mais de duas décadas da Carta magna de 1988, o haver previsto. A lei federal 12.527, de 18 de novembro de 2011, trouxe a necessidade de órgãos públicos efetuarem mudanças para se adaptarem às exigências da nova legislação.

A mudança organizacional é comum em qualquer organização, isto porque as organizações são influenciadas pelo ambiente no qual estão inseridas e recebem pressões internas e externas, que as influenciam para a mudança. No caso das organizações públicas a publicação ou alteração de legislações é uma fonte de mudança. Assim, influenciam a necessidade de mudança nos órgãos públicos brasileiros.

Embora para operacionalizar a LAI sejam necessárias mudanças de caráter técnico é preciso observar também a cultura do serviço público brasileiro, uma vez que a cultura organizacional é um dos aspectos que pode prejudicar ou favorecer a mudança.

Nessa direção, este estudo buscou identificar os fatores influenciadores do acesso à informação na UFRA. Os resultados apontam para quatro fatores: legitimidade da administração pública, utilização indevida da informação pública, domínio social da informação e poder e controle do servidor público. A análise de agrupamentos evidenciou a existência de dois grupos: um formado por 58,99% (105) da amostra e outro por 41,01% (73). O primeiro foi denominado: moderado e parece observar o acesso à informação com mais cautela, enquanto que os adaptativos se demonstram mais aberto ao tema.

Os resultados permitiram concluir que a hipótese não foi totalmente confirmada, uma vez que se observa a presença de um grupo de servidores mais abertos ao acesso a informação, compreendendo que esse direito contribui para legitimidade da administração e não para o uso indevido. Embora, exista a presença de um grupo formado por servidores parcialmente receptivos, não se pode afirmar

que haja resistência a implantação da Lei 12.527/2011. Esses servidores parecem apenas olhar a mudança trazida pela lei com mais cautela que o primeiro grupo.

5.1 Sugestões de ações

Desse modo, propõe-se a seguir sugestões que podem reforçar a percepção do grupo adaptativos e tornar o grupo moderados mais seguros em relação ao acesso à informação, contribuindo assim para a operacionalização da LAI na UFRA.

a) Formação de uma comissão para a gestão e disseminação do acesso à informação.

Como proposto nesse estudo, a operacionalização do acesso à informação representa uma mudança nas organizações públicas. Toda mudança precisa ser gerida e disseminada para alcançar êxito. A comissão pode ser a responsável pela gestão e disseminação desse processo por meio de um plano para a mudança, o que envolveria a observação do ambiente, a identificação de indicadores de mudança, a necessidade de se desenvolver novas competências, bem como o planejamento em si.

Assim, sugere-se inicialmente a designação de uma comissão responsável para planejar, gerir e disseminar o processo de operacionalização da LAI na UFRA. Embora não haja regras para a formação do grupo de transformação é fundamental que ele envolva os membros de diferentes áreas organizacionais e níveis hierárquicos. Desse modo, recomenda-se a composição da comissão por professores, técnicos, alunos e gestores.

Cumpre destacar que a utilização de indicadores e aspectos que permitam maior controle sobre a mudança é essencial nesse processo. O controle é uma condição necessária à mudança e estão intimamente ligados. Esses indicadores poderiam ser estabelecidos a partir das exigências apresentadas pela lei. Desse modo, as ações da comissão poderiam ser avaliadas periodicamente e seus resultados mensurados. Nessa avaliação, aponta-se a necessidade de ouvir tanto o público interno quanto externo da organização o que possibilitaria o aperfeiçoamento do processo de transformação.

b) Incentivo à inovação.

Inovar é aplicar de forma prática novas ideias que gerem valor para a organização e é fundamental em processos de mudança. Organizações públicas

também podem e devem inovar. Nessas organizações, a inovação contribuirá para a melhoria do seu desempenho e conseqüente impacto na sociedade. Assim, tornar a organização transparente ao atender às exigências da LAI caracteriza um processo inovador, ao buscar a implementação de uma cultura que prestigia a informação livre em detrimento de uma cultura de sigilo.

Nessa perspectiva, entende-se que organizações inovadoras podem obter maior êxito no processo de operacionalização da LAI. A inovação pode surgir a partir de um processo de geração de ideias. Destarte, uma das ações que poderia ser desenvolvida nesse aspecto seria criar um ambiente organizacional favorável ao surgimento de novas ideias, no qual os servidores sejam incentivados a apresentar novas práticas, que julgam importante para a disponibilização do acesso à informação. Aponta-se como exemplo ainda a abertura de edital que regulamente o reconhecimento das boas práticas desenvolvidas por servidores que contribuirão para uma universidade cada vez mais transparente.

c) Comunicação.

Em geral, as mudanças tendem a fracassar pela ausência de comunicação entre os líderes da mudança e os demais membros da organização. A falta de informação acaba gerando a resistência à mudança, uma vez que os benefícios e vantagens da transformação muitas vezes não estão claros para os demais membros da organização, despertando medo e insegurança.

Assim, acredita-se que no processo de operacionalização da LAI na UFRA, os servidores devem estar bem informados. A pesquisa de campo constatou, por exemplo, que a maioria dos entrevistados não sabe qual a unidade responsável por disponibilizar o acesso à informação. Dúvidas como essas poderiam assim serem esclarecidas.

d) Oferecimento de treinamentos sobre a temática do Acesso à Informação.

Os treinamentos funcionam eficazmente em um processo de mudança, ação que já vem sendo incluída nos processos de capacitação, na modalidade de minicurso e que pode ser fortalecida pela adoção de outros tipos de modalidade para disseminação da temática de acesso à informação (palestras, fóruns de discussão, cursos com maior duração).

e) Criação do Serviço de Informação ao Cidadão.

A lei 12.527/2011 estabelece no artigo 9º a criação do Serviço de Informação ao cidadão, contudo a UFRA ainda não possui essa unidade para fornecer a

informação. Atualmente os pedidos de informação são encaminhados via e-sic (plataforma on-line do governo federal), no entanto, observa-se que o atendimento presencial está previsto em lei.

f) Adoção de um sistema específico para controlar os pedidos de acesso à informação.

Para tornar a utilização mais efetiva do e-sic, recomenda-se o procedimento utilizado na Universidade Federal da Bahia, no qual a própria universidade desenvolveu um sistema específico (Request Tocker – RT) que permite o controle dos pedidos de informação em aspectos nos quais o e-sic não apresenta recursos. Aponta-se assim como sugestão que seja analisada a possibilidade de desenvolvimento de sistema semelhante, que possa atuar em conjunto com o e-sic.

g) Implementação de um sistema de gestão documental incluindo um arquivo central.

A gestão documental é primordial para garantir o acesso à informação, uma vez que os documentos geridos e organizados permitirão seu acesso futuro. Portanto, a gestão documental revela-se essencial para que a Lei 12.527/2011 seja operacionalizada. Nesse aspecto, a entrega da informação é agilizada, quando a organização mantém bons procedimentos de gestão documental.

Cumprе ressaltar que um sistema de gestão documental deve incluir a criação de uma unidade que seja responsável por gerir e tratar a informação presente nos documentos. Assim, elenca-se aqui como alternativa a criação de um arquivo central na UFRA, para controlar e gerir a massa documental da organização.

5.2 Sugestões de pesquisas futuras

O acesso à informação opera em dois universos: o da Administração Pública e o da sociedade. No âmbito social, pesquisas futuras poderão ser desenvolvidas com o objetivo de estudar o acesso à informação sob a perspectiva da sociedade, identificando a opinião da sociedade com relação a esse direito. Já no âmbito das organizações públicas em geral, podem ser desenvolvidas pesquisas que estudem as dificuldades enfrentadas em órgãos federais, estaduais e municipais.

Acesso à informação envolve também tecnologia. Para essa área sugerem-se pesquisas que gerem aplicativos, softwares e sistemas que contribuam para melhorar os processos de acesso às informações públicas.

Indica-se como futuras pesquisas na UFRA:

- Realizar pesquisa semelhante a esta nos demais campi da UFRA.
- Verificar a opinião da sociedade em relação à universidade, já que esta pesquisa trata o acesso à informação sob a ótica de seus servidores. Contudo, a sociedade é a maior interessada em que esse direito seja efetivado. Desse modo, considera-se importante verificar qual a imagem da UFRA em relação à sociedade, analisando-se clientes e *stakeholders* externos.

Seja para a sociedade brasileira ou para as organizações públicas brasileiras, o acesso à informação representa uma inovação e requererá mudanças nesses dois âmbitos até sua completa efetivação. No entanto, mudança, especialmente a cultural é um processo lento. Cabem assim, discussões, propostas, reformulações, dentre tantos outros aspectos, uma vez que a mudança social e a mudança organizacional se relacionam. Assim, quanto mais a sociedade mudar, mais as organizações públicas precisarão se transformar para responder a essa demanda. A mudança cultural é uma das mais difíceis, porém possível e uma realidade nas organizações públicas. Em conjunto, a sociedade e as organizações públicas podem transformar uma a outra rumo a uma cultura de livre acesso à informação.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ANDRADE, Camila Cardoso de; CARDOSO, Ana Maria Pereira. O acesso à informação pública no Brasil: a Lei 12.527/2011 e as práticas sociais. In: MOURA, Maria Aparecida (Org.). **A construção social do acesso público à informação no Brasil: contexto, historicidade e repercussões**. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p.107-125.

ANGÉLICO, Fabiano; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho. Acesso à informação e ação comunicativa: novo trunfo para a gestão social. **Desenvolvimento em questão**, Ijuí, ano 10, n.21, p. 7-27, set./ dez. 2012.

ARTIGO 19. **Acesso à informação e controle social de políticas públicas**. Brasília: ANDI; Artigo 19, 2009.

BACELLAR, Carlos de Almeida Prado. Acesso à informação, direito à memória: os arquivos públicos em questão. **Cad. Pesq. Cdhis**, Uberlândia, v.25, n.2, p.265-276. jul./ dez. 2012.

BAIRRAL, Maria Amália da Costa; SILVA, Adolfo Henrique Coutinho; ALVES, Francisco José dos Santos. Transparência no setor público: uma análise dos relatórios de gestão anuais de entidades públicas federais no ano de 2010. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.46, n.3, p.643-675, maio/jun. 2015.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 9. ed. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 2014.

BARNETT, W. P.; CARROLL, G. R. Modeling internal organizational change. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, n. 21, p. 217-236, ago. 1995.

BATISTA, Carmem Lúcia. **Informação pública: entre o acesso e a apropriação social**. 2010. 202 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

_____. Informação pública: controle, segredo e direito de acesso. **Intexto**, Porto Alegre, n. 26, p. 204-222, jul. 2012.

_____. Mediação e apropriação: questões do direito de acesso à informação. In: MOURA, Maria Aparecida (Org.). **A construção social do acesso público à informação no Brasil: contexto, historicidade e repercussões**. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p.137-152.

BEHLKE, Fabiano Prates Caillava. Cultura organizacional no serviço público: análise histórica. **Caderno Gestão Pública**, v.4, n.3, p. 44-52, jul./dez. 2014. Disponível em:<

<http://www.grupouninter.com.br/revistaorganizacao sistematica/index.php/cadernogesta publica/article/view/301> >. Acesso em: 25 jul. 2014.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educs, 2010.

_____. **Modelos de gestão de Organizações Públicas**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BERNARDES, Marciele Berger; SANTOS, Paloma Maria; ROVER, Aires José. Ranking das prefeituras da região Sul do Brasil: uma avaliação a partir de critérios estabelecidos na Lei de Acesso à Informação. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.49, n.3, p.761-792, maio/jun., 2015.

BERTAZZI, Danilo Marasca. O projeto de lei de acesso à informação e seu impacto sobre os servidores públicos. In: **Leis de acesso à informação**: dilemas da implementação. [São Paulo]: Article 19, 2011. (Estudos em liberdade de informação, 1).

BILHIM, J. A. F. **Mudança Organizacional**. [s.l.]: [s.n.], 19--?.

BRAGA, M. V. A. A auditoria governamental como instrumento de promoção da transparência. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4., 2011, Brasília, 2011. Disponível em:<https://bvc.cgu.gov.br/bitstream/123456789/3676/4/auditoria_governamental_como_instrumento_transpar%C3%Aancia.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2015.

BRAGA, Gleiza Guerra de Assis; FERRAZ, Serafim Firmo de Souza; LIMA, Tereza Cristina Batista de. Tipologias de cultura organizacional em empresas dos distritos industriais de Maracanaú – Ceará. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 05 jul. 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 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. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm>. Acesso em: 28 jul. 2015.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, UNB, Brasília, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, ano 47, v. 120, n.1, p. 81-89, jan./abr. 1996.

BRUNO-FARIA, M. F. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. In: Lima, S. M. V. (Org.). **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 111-142.

CALADO, Fernanda Montenegro. Lei de Acesso à informação no governo do Distrito Federal: resultados da aplicação e desafios. In: CONGRESSO DO CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO, 7., 2014, Brasília. **Anais...**Brasília: CONSAD, 2014.

CAMPOS, Fabiana Pereira; RÉDUA, Talitha Silva; ALVARELI, Luciani Vieira Gomes. A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações. **Janus**, Lorena, n.14, p. 21-31, jun./dez., 2011.

CARAPETO, C; FONSECA, F. Antecipação e gestão da mudança. In: _____. **Administração Pública**. Lisboa: Sílabo, 2014. Cap. 7.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar/abr., 2000.

CARVALHO, Priscila Freitas de. **Os efeitos da lei de acesso à informação na gestão das informações arquivísticas**: caso da Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2014. 182 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)-Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2014.

CHAVES, Rosana Costa. **Resistência à mudança**: um estudo das relações entre moderadores individuais e organizacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança. 2005. 183 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

CHAVES, Rosana Costa; MARQUES, Antônio Luiz. Mudança organizacional no setor público: um estudo sobre o impacto das mudanças instituídas pelo governo do estado de Minas Gerais numa instituição pública estadual. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p. 1-16.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Política Brasileira de Acesso a informações Públicas**: garantia democrática do direito à informação, transparência e participação cidadã. Brasília: CGU; UNESCO, 2010. Disponível em:< <http://www.acessoainformacao.gov.br/acessoainformacaogov/acesso-informacaorasil/projeto-cgu-unesco/Projeto-de-Cooperacao-Tecnica-entre-o-Governo-Brasileiro-e-a-UNESCO.pdf> >. Acesso em: 29 set. 2013.

_____. **Acesso à informação pública**: uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Brasília: CGU, 2011.

_____. **Relatório sobre a implementação da Lei nº 12.527/2011:** lei de acesso à informação. Brasília: CGU, 2013. Disponível em:<<http://www.acessoinformacao.gov.br/central-de-conteudo/publicacoes/arquivos/relatorio-2-anos-lai-web.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

_____. **Panorama geral da implementação da LAI.** Brasília: CGU, 2014. Disponível em:<[www.acessoinformacao.gov.br/lai/para sic/sic-apoio-orientacoes/redes-sics/arquivos/palestra1-sergioseabra.pdf](http://www.acessoinformacao.gov.br/lai/para%20sic/sic-apoio-orientacoes/redes-sics/arquivos/palestra1-sergioseabra.pdf)>. Acesso em: 01 fev. 2015.

CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Coords.). **Análise multivariada:** para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA, Gilberto Ferreira. **Traços da cultura organizacional em um órgão público federal.** 2009. 52 f. Monografia (Especialização em Gestão Judiciária) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

CUNHA, M. B. da.; CAVALCANTI, C. R. O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia.** Brasília: Briquet de Lemos, 2008.

DA MATTA, R. (coord.). **Pesquisa diagnóstico sobre valores, conhecimento e cultura de acesso à informação pública no Poder Executivo Federal Brasileiro.** Brasília: CGU, 2011.

DIAS, R. **Cultura organizacional:** construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2012a.

DIAS, R. **Sociologia das Organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012b.

DOMENICO, Silvia Marcia Russi de; LATORRE, Sidney Z.; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais. In: ENCONTRO DA ANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. p.1-15.

ENCONTRO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECÁRIOS, ARQUIVISTAS E MUSEÓLOGOS, 5., 2013, São Luís. Disponível em: <<http://www.vebam.ufma.br/programacao.html>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. Disponível em:< <http://www.enancib2012.icict.fiocruz.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Boletim eletrônico de bibliografias especializadas,** Brasília, n. 5, maio, 2012.

FARAH, M. F. S. Governo local, políticas públicas e novas formas de gestão pública no Brasil. **O&S,** Salvador, v.7, n.17, p.59-82, jan./abr., 2000.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA, Emanuelle Geórgia Amaral; SANTOS, Elisete Sousa; MACHADO, Miriam Novaes. Política de informação no Brasil: a lei de acesso à informação em foco. **Múltiplos olhares em Ciência da Informação**, v.2, n.1, mar. 2012.

FIGUEIREDO, Vanuza da Silva; SANTOS, Waldir Jorge Ladeira dos. Transparência e controle social na Administração Pública. **Temas de Administração Pública**, Araraquara, v.8, n.1, 2013. Disponível em:< <http://seer.fclar.unesp.br/temasadm/article/view/6327/4715>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

FISCHER, Rosa Maria. **Mudança e transformação** organizacional. In: LIMONI-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 147-164.

FISCHER, H. C. R.; LIMA, S. M. V. Validação de instrumento para diagnóstico de condições facilitadoras de mudança organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 5, n. 1, p.13-44. 2005.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 38-54.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.3, p.73-82, jul./set. 1991.

_____. **Cultura organizacional**: evolução e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 293-304.

FROTA, Maria Guiomar da Cunha. Comissão Nacional da Verdade e Lei de Acesso à Informação: informação, memória e justiça no contexto democrático pós-1988. In: MOURA, Maria Aparecida (Org.). **A construção social do acesso público à informação no Brasil**: contexto, historicidade e repercussões. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p.71-84.

GENTILLI, Victor. O conceito de cidadania, origens históricas e bases conceituais: os vínculos com a Comunicação. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, .19, p.36-47, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLAB, J.; HUGHES, S. Bureaucratic Compliance with Mexico's New Access to Information Law. **Critical Studies in Media Communication**, v. 22, n. 2, p. 121 – 137, 2005.

HAIR JR et al. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Maria del Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

HITT, M.A.; MILLER, C.C.; COLELLA, A.C. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HOFSTEDE, Geert H. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 2003.

INDOLFO, Ana Celeste. O acesso às informações públicas: retrocessos e avanços da legislação brasileira. **Informação Arquivística**, Rio de Janeiro, v.2, n.1, p. 4-23, jan./jun., 2013.

INSTITUTO ANTÔNIO HOUAISS. **Dicionário Houaiss conciso**. São Paulo: moderna, 2011.

JACOBI, P. R. Espaços públicos e práticas participativas na gestão do Meio Ambiente no Brasil. **Sociedade e Estado**, Brasília, v.18, n.1/2, p.315-338, jan./dez. 2003.

JARDIM, José Maria. A Lei de Acesso à Informação Pública: dimensões político-informacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro: Fiocruz, 2012.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. Controle, mudança e empreendedorismo. In: **Fundamentos da Administração Contemporânea**. Porto Alegre: AMGH, 2012. Cap. 8.

JUNQUEIRA, Luciano A. Prates. A mudança organizacional no setor público de saúde: delineamento de uma metodologia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n.2, p. 139-144, abr./jun. 1992.

KHAN, Abdul Waheed. Prefácio à segunda edição. In: MENDEL, Toby. **Liberdade de informação: um estudo de direito comparado**. 2. ed. Brasília: Unesco, 2009. Disponível em: <http://portal.unesco.org/ci/en/files/26159/12639855119freedom_information_pt.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2015. p.1-2.

LINDEN, Ricardo. **Técnicas de agrupamento**. Revistas de Sistemas de informação da FSMA, n.4, p.18-36, 2009.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: _____ (Orgs.). Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

LIMA, Marcia H. T. de Figueiredo; CORDEIRO, Helena Cristina Duarte; GOMES, Claudiana Almeida de Souza. Antecedentes e perspectivas do direito à informação no Brasil: a Lei de Acesso à Informação como marco divisor. In: MOURA, Maria Aparecida (Org.). **A construção social do acesso público à informação no Brasil**: contexto, historicidade e repercussões. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p. 47-69.

LOPES, Cristiano Aguiar. Acesso à informação pública para a melhoria da qualidade dos gastos públicos: literatura, evidências empíricas e o caso brasileiro. **Caderno de Finanças Públicas**, Brasília, n. 8, p. 5-40, dez. 2007.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. Administração da mudança: inovação e diversidade. In: **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. Cap. 6.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MASSENSINI, Rogério Luís. Os desafios para a implementação da lei de acesso à informação pública no Brasil. In: MOURA, Maria Aparecida (Org.). **A construção social do acesso público à informação no Brasil**: contexto, historicidade e repercussões. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p.173-182.

MARTINS, Ana Amélia Lage; REIS, Alcenir Soares. A informação pública como direito e acesso ao poder: a Lei 12.527/2011 em debate. In: MOURA, Maria Aparecida (Org.). **A construção social do acesso público à informação no Brasil**: contexto, historicidade e repercussões. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p.153-172.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATHIAS, Suzele Kalil; ANDRADE, Fabiana de Oliveira. O serviço de informações e a cultura do segredo, **Varia História**, Belo Horizonte, v. 28, n. 48, p. 537-544, jul./dez. 2012.

MATTOS et al. Contexto de Trabalho: uma investigação entre professores e técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Estudos Sociais**, Cuiabá, v.17, n.33, p.72-91, 2015.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MC GEE, James V., PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MC SHANE, S.; GLINOW, M. A. von. Mudança organizacional. In: **Comportamento organizacional**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2013.

MEDEIROS, Simone Assis; MAGALHÃES, Roberto; PEREIRA, José Roberto. Lei de Acesso à informação: em busca da transparência e do combate à corrupção. **Informação e Informação**, Londrina, v. 19, n.1, p. 55-75, jan./abr. 2014.

MELO, Maria Bernadete Fernandes Vieira de. **Influência da Cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras**. 2001. 180 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MENDEL, Toby. **Liberdade de informação**: um estudo de direito comparado. 2. ed. Brasília: Unesco, 2009. Disponível em: <http://portal.unesco.org/ci/en/files/26159/12639855119freedom_information_pt.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2015.

MENEZES, Joyceane Bezerra de. A participação popular como fonte de legitimidade democrática da administração pública. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 10., 2005, Santiago, Chile. **Anais...** Santiago: CLAD, p.1-8.

MIRANDA, Vanessa Leite. **Aspectos arquivísticos da aplicação da Lei de Acesso à informação nas universidades federais do Estado do Rio de Janeiro (maio de 2012 a maio de 2014)**. 2015. 125 f. Produto técnico-científico (Mestrado profissional em Gestão de Documentos e Arquivos)- Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

MORCILLO, Patrício. A inovação e o modelo de cultura. 2007, In: DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2012. p. 363-364.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. **ERA**, São Paulo, v.53, n.1, p.82-90 jan./fev. 2013.

MOURA, Maria Aparecida. Introdução. In: _____ (Org.). **A construção social do acesso público à informação no Brasil**: contexto, historicidade e repercussões. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p.19-23.

NADLER, David A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. Discontinuous change: leading organizational transformation. São Francisco: The Jossey-Bass, 1994.

NASCIMENTO, Diogo Chouzal do. **Percepções de cultura e mudança organizacional**. 2009. 159 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Jornalismo) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 2009.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. Tese (Doutorado), Universidade de Brasília, 2004.

- NORTH, D. **Structure and Change in Economic History**. New York: Norton, 1981.
- OLIVEIRA, M. A. Cultura Corporativa. In: _____. **A face oculta da empresa: como decifrar e gerenciar a cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Senac, 2009. Cap. 2.
- OLIVEIRA, Rafael Santos de; RAMINELLI, Francieli Puntel. O direito ao acesso à informação na construção da democracia participativa: uma análise da página do Conselho Nacional de Justiça no Facebook. **Sequência**, Florianópolis, n. 69, p. 159-182, dez. 2014.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos do Homem**. 1948. Disponível em: < <http://www.gddc.pt/direitos-humanos/textos-internacionais-dh/tidhuniversais/cidh-dudh.html>>. Acesso em: 29 jul. 2015.
- PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS**. Lisboa: Sílabo, 2008.
- PINHO, J. A.G.; SACRAMENTO, A.R.S. Accountability: já podemos traduzi-la para o português?. **RAP**, Rio de Janeiro, v.43, n.6, p.1343-1368, nov./dez. 2009.
- PIRES. J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v.40, n.1, p.81-105, jan./fev. 2006.
- PIRES JÚNIOR, Paulo Abrão. Prefácio. In: MOURA, Maria Aparecida (Org.). **A construção social do acesso público à informação no Brasil: contexto, historicidade e repercussões**. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p. 13-17.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **A democracia na América latina rumo a uma democracia de cidadãos e cidadãos**. Santana do Parnaíba, SP: LM & X, 2004.
- PRZEWORSKI, Adam. Sobre o desenho do Estado: uma perspectiva agent x principal. In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 1998.
- REYES OLMEDO, Patrícia. El derecho de acceso a la información pública: desafíos de um mundo globalizado y democrático. **Revista de Direito das Novas Tecnologias**, São Paulo, v.1, n.1, p. 175-190, jan./jun. 2009.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RORATO, R.; DIAS, E. Cultura organizacional no setor público: um estudo junto a um departamento administrativo de uma Universidade Federal Brasileira. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 341-351, set./dez. 2011.
- RUSSO, G. M. **Diagnóstico da Cultura Organizacional**. São Paulo: Campus, 2010.

RUSSO, Giuseppe Maria et al. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. **REAd**, Porto Alegre, edição 73, n.3, p. 651-680, set./dez. 2012.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. 106 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS, Walmir Hugo dos. **Registros Históricos: contribuição à memória da Universidade Federal Rural da Amazônia**. Belém: UFRA, 2014.

SANTOS, Joana Vieira dos; GONÇALVES, Gabriela. Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo. **Psico**, Porto Alegre, v.42, n.4, p.511-518, out./dez. 2011.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 43, n.2, p.347-369, mar./abr. 2009.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., Belo Horizonte, 2014. Disponível em:< <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/>>. Acesso em: 23 jul. 2015.

SILVA, Shirlene Linny da. Transição política e a construção do direito de acesso aos arquivos da/sobre a repressão. In: MOURA, Maria Aparecida (Org.). **A construção social do acesso público à informação no Brasil: contexto, historicidade e repercussões**. Belo Horizonte: UFMG, 2014. p.85-103.

SOUZA, Fabia Jaiany Viana de et al. Lei de Acesso à informação: um estudo na Universidade Federal do Rio Grande do Norte. **Ciências Sociais em perspectivas**, Paraná, v. 14, n.26, p.101-119, 2015.

TERRA, Luciana Bomfim. **A implementação da Lei de Acesso à Informação (LAI) na Universidade Federal da Bahia**. 2014. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2014.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. *The Cultures of Work Organizations*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1993.

TRISTÃO, G. Transparência na administração pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa. Disponível em:< <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043714.pdf>>. Acesso em: 02 jul. 2015.

UHLIR, Paul F. **Diretrizes políticas para o desenvolvimento e a promoção da informação governamental de domínio público**. Brasília: UNESCO, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. **Relato institucional**: 2014. Belém: UFRA, 2014. Disponível em:<http://www.propladi.ufra.edu.br/images/th/PRO2K15/ACS_RELATO_INSTITUCIONAL_2014_MAR2k15.pdf>. Acesso em 20 go. 2015.

_____. **Técnico-administrativos e docentes por unidade**. Belém: UFRA, 2015. Disponível em:<http://sipac.ufra.edu.br/sigrh/public/abas/form_consulta_quantitativos.jsf>. Acesso em: 20 ago. 2015.

_____. **Programa de Capacitação e desenvolvimento**. Belém: UFRA, 2016. Disponível em:<http://www.progep.ufra.edu.br/attachments/882_cursos%20%C2%BA%20trimestre.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2016.

VIDAL, Joseph; ROSA FILHO, Duarte. Desafios de uma nova gestão pública para o desenvolvimento dos municípios no Pará. **Novos Cadernos do NAEA**, V.14, N.2, P. 171-196, 2011.

VIVARTA, Veet; MARTINS, Paula. Acesso à informação como direito humano fundamental. In: CANELLA, Guilherme; NASCIMENTO, Solano (Coord.). **Acesso à informação e controle social das políticas públicas**. Brasília: ANDI/Artigo 19, 2009. p. 8-31.

VOLKWEIS, Robison Giovani. **A cultura organizacional e sua relação com as atitudes e práticas ambientais**. 2011. 99 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

WOOD JR., Thomaz. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr.(a) para participar da pesquisa que tem por objetivo identificar a opinião dos servidores públicos quanto aos efeitos das recentes mudanças no acesso as informações da administração pública. A pesquisa está sob a responsabilidade da discente Merabe Carvalho Ferreira da Gama que está concluindo o curso de Mestrado em Gestão Pública, pela Universidade Federal do Pará. A presente pesquisa tem por finalidade reunir informações para a elaboração da dissertação. Destaca-se que o estudo é exclusivamente acadêmico e orientado pelo Professor Dr. Carlos André Corrêa de Mattos. Quaisquer dúvidas sobre essa pesquisa pode ser obtida diretamente junto a estudante através do telefone nº (91) 996385316, e-mail merabe.carvalho@yahoo.com.br, sua participação é voluntária ocorrerá pelo preenchimento do questionário anexo.

Caso aceite participar, estará contribuindo para a compreensão de aspectos importantes da gestão pública de políticas, assim como, com futuros estudos na área. Pesquisas com essa temática têm contribuído para a sociedade e, em especial, em instituições de ensino superior. Se depois de consentir o (a) Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo, ou justificativa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Seguindo os preceitos éticos, as respostas são confidenciais e os dados, depois de codificados, serão tratados somente na forma agregada. As identidades dos entrevistados permanecerão anônimas, não constando seu nome, ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da Dissertação, ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Os resultados do estudo serão divulgados, apenas em publicações e eventos científicos e relatórios técnicos.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção do conhecimento do tema estudado.

Consentimento Pós–Informação:

Eu, _____, fui informado (a) sobre o que a pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação e acredito estar suficientemente informado (a),

ficando claro que minha participação é voluntária. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador (a), ficando uma via com cada um de nós.

__/__/__

Assinatura do participante

Data:

Assinatura da Pesquisadora

APÊNDICE B - Questionário de coleta de dados

Número: _____

I – PERFIL DO RESPONDENTE

[Q1]. Dentro do organograma da UFRA, à qual das unidades abaixo a sua encontra-se subordinada?

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Reitoria | 2. <input type="checkbox"/> Vice-reitoria |
| 3. <input type="checkbox"/> PROEX | 4. <input type="checkbox"/> PROAES |
| 5. <input type="checkbox"/> PROPED | 6. <input type="checkbox"/> PROPLADI |
| 7. <input type="checkbox"/> PROGEP | 8. <input type="checkbox"/> PROAF |
| 9. <input type="checkbox"/> PROEN | |

[Q2]. Há quanto tempo esta trabalhando nesse cargo?

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Menos de 1 ano | 2. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos |
| 3. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos | 4. <input type="checkbox"/> de 11 a 20 anos |
| 5. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos | |

[Q3]. Em qual faixa de idade o Sr. (a) se enquadra?

- | | | |
|---|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> de 18 a 25 anos | 2. <input type="checkbox"/> de 26 a 35 anos | 3. <input type="checkbox"/> de 36 a 45 anos |
| 4. <input type="checkbox"/> de 46 a 55 anos | 5. <input type="checkbox"/> de 56 a 65 anos | 6. <input type="checkbox"/> mais de 66 anos. |

[Q4]. Qual é seu gênero:

- | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. <input type="checkbox"/> Masculino | 2. <input type="checkbox"/> feminino |
|---------------------------------------|--------------------------------------|

[Q5]. Qual seu grau de escolaridade

- | | |
|---|---|
| 1. <input type="checkbox"/> Nível Fundamental | 5. <input type="checkbox"/> Mestrado |
| 2. <input type="checkbox"/> Nível Médio | 6. <input type="checkbox"/> Doutorado |
| 3. <input type="checkbox"/> Nível Superior | 7. <input type="checkbox"/> Pós-Doutorado |
| 4. <input type="checkbox"/> Especialização | |

[Q6]. Como ingressou no serviço público?

- | | | | |
|---|---|--------|-------|
| 1. <input type="checkbox"/> Concurso | 2. <input type="checkbox"/> Cargo em comissão | | |
| 3. <input type="checkbox"/> Contrato Temporário | 4. <input type="checkbox"/> [] | Outro. | Qual: |
| | [_____] | | |

II – OPNIÕES SOBRE O ACESSO A INFORMAÇÃO
--

[Q7]. Como o Sr. (a) percebe a relação entre a UFRA e a sociedade?

1. A relação entre a UFRA e a Sociedade é próxima. 2. A relação entre a UFRA e a Sociedade é distante.

[Q8]. O servidor público deve mais obrigações (assinale 3 alternativas):

1. Ao Estado (definido aqui como o conjunto de instituições públicas que representam, organizam e atendem as necessidades da população que habita o seu território) 2. Ao Governo (entendido como o poder que possui a função de administrar o Estado)
3. À Sociedade 4. Aos seus superiores hierárquicos
5. Aos seus colegas de trabalho 6. À instituição na qual trabalha
7. Outros. Quais: [_____]

[Q9]. Assinale a Palavra que melhor caracteriza o servidor da UFRA (assinale 3 alternativas):

1. Coletividade 2. Responsabilidade
3. Compromisso 4. Ascensão
5. Vocação 6. Estabilidade
7. Hierarquia 8. Eficiência
9. Outra. Especifique [_____]

[Q10]. Gostaria que o Senhor (a) avaliasse alguns aspectos dizendo o quanto concorda ou discorda dos itens mencionados (1=Discordo Totalmente; 2=Discordo Muito; 3=Discordo; 4=Não Discordo Nem Concordo; 5=Concordo; 6=Concordo Muito; 7=Concordo Totalmente): Use o 4 para Não Sei.

ITENS								
1	O Estado é o guardião da informação pública, mas esta pertence à sociedade.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	Todo cidadão tem o direito de acesso a qualquer informação pública (ou seja, aquela não classificada como sigilosa), sem precisar justificar sua solicitação, e a Administração Pública tem a obrigação de atendê-lo dentro de um prazo previamente estabelecido.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	O servidor público que se nega a prestar informação pública solicitada pelo cidadão deve ser responsabilizado por isso.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4	Há informações que, pela sua natureza, devem ser eternamente mantidas sob sigilo.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

[Q11]. A implementação da política de amplo acesso do cidadão a informação pública terá como principal impacto (1=Discordo Totalmente; 2=Discordo Muito; 3=Discordo; 4=Não Discordo Nem Concordo; 5=Concordo; 6=Concordo Muito; 7=Concordo Totalmente): Use o 4 para Não Sei.

ITENS								
1	Mais transparência sobre as atividades da Administração Pública	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	Ampliação substancial do acesso a informação da Administração Pública	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	Aproximação entre o cidadão e a Administração Pública	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4	Redução, combate e prevenção da corrupção	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5	Maior respeito aos direitos humanos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6	Fortalecimento da credibilidade e melhoria da imagem da Administração Pública	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7	Aumento da confiança do cidadão na Administração Pública.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8	Conscientização do servidor público quanto ao seu papel	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9	Aumento da sua satisfação no trabalho	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10	Má utilização das informações obtidas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11	Aumento da carga de trabalho do servidor público	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
12	Uso indevido dessas informações pela imprensa	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
13	Uso político das informações obtidas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
14	Solicitações excessivas e descabidas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
15	Maior burocratização ("emperramento da máquina") da Administração Pública	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
16	Mais conflitos entre cidadãos e a Administração Pública	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
17	Vantagens desproporcionais e indevidas para grupos de interesses bem situados para obter essas informações e usá-las para seus fins privados	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
18	Alienação e desmotivação do servidor público	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
19	Perda do controle de informações privativas da administração pública.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
20	A implementação de uma política de amplo acesso do cidadão a informação pública é um avanço	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

[Q12]. Gostaria que o Senhor (a) avaliasse alguns aspectos dizendo o quanto concorda ou discorda dos itens mencionados (1=Discordo Totalmente; 2=Discordo Muito; 3=Discordo; 4=Não Discordo Nem Concordo; 5=Concordo; 6=Concordo Muito; 7=Concordo Totalmente): Use o 4 para Não Sei.

ITENS								
1	O benefício de uma política e amplo acesso a informação pública seria superior a qualquer ônus envolvido na sua implementação (tempo, trabalho, recursos, riscos).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	O ônus envolvido na implementação de uma política de amplo acesso a informação pública (tempo, trabalho, recursos, riscos) é superior a qualquer benefício.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	A implementação de uma política de amplo acesso a informação pública é importante, mas só deveria ser priorizada se não implicasse trabalho e custos adicionais.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4	A área que o Senhor (a) trabalha não teria dificuldade para implementar uma política de amplo acesso a informação pública porque já possui uma cultura de divulgar informações.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5	A área que o Senhor (a) trabalha não teria dificuldade para implementar uma política de amplo acesso a informação pública porque já esta estruturada para atender essas solicitações.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6	A UFRA está preparada para executar uma política de amplo acesso a informação pública.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

[Q13]. Em sua opinião, com a adoção da política de amplo acesso a informação pública, qual entre os setores abaixo mais fará solicitações? Assinale três alternativas.

- | | |
|---|--|
| 1. <input type="checkbox"/> O cidadão comum. | 2. <input type="checkbox"/> Organizações não governamentais. |
| 3. <input type="checkbox"/> Jornalistas | 4. <input type="checkbox"/> Empresas Privadas |
| 5. <input type="checkbox"/> Pesquisadores e acadêmicos. | 6. <input type="checkbox"/> Políticos |
| 7. <input type="checkbox"/> A Própria Administração Pública | 8. <input type="checkbox"/> Outros. Quais <input type="text"/> |

III – ESTRUTURA DA ÁREA PESQUISADA

[Q14]. O Senhor tem conhecimento de qual unidade na UFRA é responsável pelo atendimento de solicitações de acesso a informação pública formulada pelo cidadão? Caso a resposta seja positiva, indique qual é a unidade.

1. Sim 2. [] Não
Qual? _____

[Q15]. O Senhor (a) participa de cursos e treinamentos sobre gestão de documentos e/ou segurança da informação? Com qual regularidade? MARQUE UMA OPÇÃO.

1. Sempre 2. Algumas Vezes 3. Raramente
4. Nunca 5. Não Sei

[Q16]. O Senhor (a) considera que o sistema eletrônico de protocolo e tramitação de documentos utilizado na UFRA, pode facilitar o acesso à informação?

1. Sim 2. Não 3. Não Sei

[Q17]. O Senhor (a) tem conhecimento de que foi aprovada a Lei 12.527, mas conhecida como a Lei de Acesso a Informação, que garante o amplo acesso do cidadão a informação pública?

1. Sim 2. Não

Muito Obrigada por sua participação.

ANEXO A – Documento com autorização da pesquisa




UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

OL nº / 2015 – PPGGPD

Belém, 03 de março de 2015

À Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA
Magnífico Reitor Sueno Numazawa

Ref: Solicitação de Coleta de Dados

Magnífico Reitor,

O curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública realizado no Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA/UFPA possui como trabalho final uma dissertação, que é necessária para a conclusão do curso. A discente **MERABE CARVALHO FERREIRA DA GAMA** está com o tema: **Cultura e mudança organizacional: uma análise a partir da Lei de Acesso à Informação**.

O projeto tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional na operacionalização do acesso à informação na UFRA, decorrente da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 e propor sugestões que facilitem o atendimento da referida lei.

Por esse motivo, solicitamos a Vossa Mag. autorização para a discente, repassar questionário para os servidores e, caso necessário, realizar entrevistas com os gestores da universidade.

Atenciosamente,

Carlos André Corrêa de Mattos
Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
Orientador – Professor do PPGGPD

Prof. Sueno Numazawa
Prof. Sueno Numazawa
Reitor - UFPA/UFRA

Rua Augusto Corrêa, nº 1 - Campus Universitário do Guamá, Setor Profissional CEP 66.075-900 Belém-PA
Fone: (91) 3201-8771 Home Page: www.ufpa.br/naea E-mail: ppggp4@ufpa.br