



A LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR: Uma Investigação na Cultura Organizacional da Universidade Federal Rural da Amazônia

THE LAW ON ACCESS TO INFORMATION IN FEDERAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION: an investigation on the organizational culture of the Federal Rural University of Amazonia, Brazil

Merabe Carvalho Ferreira da Gama ⁽¹⁾

Universidade Federal Rural da Amazônia/UFRA, Belém, PA

Carlos André Corrêa de Mattos ⁽²⁾

Josep Pont Vidal ⁽³⁾

Universidade Federal do Pará/UFPA, Belém, PA

Alessandro de Castro Corrêa ⁽⁴⁾

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia/IFPA, Belém, PA

RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar, sob a perspectiva dos servidores públicos, os principais aspectos da cultura organizacional, que podem influenciar o atendimento da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso a Informação. Para tanto, foi feita uma pesquisa quantitativa, de alcance exploratório e descritivo do tipo transversal, com 178 servidores públicos da Universidade Federal Rural da Amazônia, selecionados por amostragem probabilística aleatória simples. O tratamento de dados utilizou técnicas descritivas, inferenciais e multivariadas, em especial a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de agrupamentos (AA). Os resultados revelaram quatro fatores, que explicaram 69,73% da variância dos dados e foram denominados como: legitimidade da administração pública (22,64%), utilização indevida da informação pública (20,29%), domínio social da informação (14,50%) e poder e controle do servidor público (12,30%). A análise de agrupamentos mostrou a presença de dois grupos: um formado por 58,99% dos entrevistados e outro, por 41,01%. O primeiro foi mais cauteloso quanto à disponibilização de informações organizacionais, enquanto o segundo, mais aberto ao tema. A pesquisa concluiu que, no local da pesquisa, diferentemente da literatura e de outras pesquisas, não foi encontrada forte resistência a mudanças trazidas pela lei, e que, em linhas gerais, os servidores percebem aspectos benéficos no amplo acesso a informação pública.

Palavras-chave: Mudança organizacional; organizações públicas; gestão organizacional; análise fatorial; análise de agrupamento.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze, under the perspective of civil servants, the main aspects of organizational culture, which can influence the compliance with the Law 12,527 of November 18, 2011, known as the Law on Access to Information. A quantitative, cross-sectional, exploratory, and descriptive study was carried out with 178 civil servants of the Federal Rural University of Amazônia, Brazil, selected by simple random probabilistic sampling. Data treatment used descriptive, inferential, and multivariate techniques, especially exploratory factorial analysis (EFA) and cluster analysis (CA). Results showed four factors, which explained 69.73% data variance and were denominated as public administration legitimacy (22.64%), public information misuse (20.29%), social domain of information (14,50%), and power and control (12.30%). The cluster analysis showed the presence of two groups: one formed by 58.99% of the interviewed and another, by 41.01%. The first was more cautious regarding the availability of organizational information, while the second, more open to the topic. The research concluded that, in the local of the research, differently from the literature and from other researches, no strong resistance to changes brought by the law was found, and that, in general lines, the servants perceive beneficial aspects in the broad access to public information.

of the civil servant (12.30%). The cluster analysis showed the presence of two groups: (1) one group composed by 58.99% of the interviewees; and (2) the other group composed by 41.01% of the interviewees. The former group was more cautious about providing organizational information, while the latter group was more open to the topic. Concluding, the researchers did not find at the research site strong resistance to changes brought by law, and in general the servants perceived beneficial aspects in the broad access to public information, unlike the literature and other researches.

Keywords: Organizational change; public organizations; organizational management; factor analysis; cluster analysis.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a busca pelo acesso à informação pública tem se fortalecido em escala mundial. Essa preocupação desencadeou um amplo debate e mobilização em diversos países em prol da causa, como pode ser percebido pela vasta discussão sobre o tema, que tem envolvido tanto organizações nacionais, quanto internacionais, além da sociedade civil e os diversos governos e suas esferas e poderes (OECD, 2003; UHLIR, 2006; ARTIGO 19, 2009; KHAN, 2009; McGEE; GAVENTA, 2010; CALADO, 2014; BERNARDES; SANTOS; ROVER, 2015).

Esses aspectos culminaram com a aprovação de leis de acesso à informação em vários países como: México, Japão, Estados Unidos, Peru, entre outros, (MENDEL, 2009; BERTAZZI, 2011). No Brasil, o acesso à informação, previsto desde a Constituição de 1988, foi regulamentado com a publicação da Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011, comumente conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI).

O princípio geral da Lei 12.527/2011 estabelece que o acesso à informação pública seja a regra e o sigilo seja a exceção, o que contribui para uma maior transparência pública. No entanto, apesar da Lei 12.527/2011 representar um avanço em termos de acesso à informação no Brasil, ela traz desafios à sua implementação. Nessa direção, diversas ações, mesmo anteriores à

promulgação da lei, foram desenvolvidas, especialmente pela Controladoria Geral da União (CGU), atual Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle, que realizou uma pesquisa, coordenada por Da Matta (2011), com o objetivo de investigar as condições das instituições públicas para atender a legislação e como a cultura organizacional dessas instituições poderia influenciar na disponibilização de informações.

O estudo concluiu que havia limitações de infraestrutura e que a cultura do serviço público brasileiro mostrava resistência às mudanças trazidas pela Lei de Acesso à Informação. Assim, Da Matta (2011) alertou para os aspectos que precisavam de maior atenção para adequar a cultura organizacional ao novo cenário, combatendo, especialmente, atitudes que ele classificou como a cultura do segredo, na qual servidores públicos agem como proprietários da informação, podendo disponibilizá-la ou não conforme seu julgamento e critério pessoal. Nesse aspecto, Bergue (2011) reforça a compreensão de resistência à mudanças nas organizações públicas brasileiras ao destacar que, tão intensas quanto os ciclos de mudança nessas organizações, são as reações a sua implementação.

Diversos estudos relatam as dificuldades de as instituições públicas brasileiras atenderem em plenitude a uma política de amplo acesso à informação, para exemplificar, Bernardes, Santos e Rover

(2015) destacam que de 479 sites pesquisados na região Sul do Brasil, 90% não atendiam à legislação e Bairral, Silva e Alves (2015), ao investigar relatórios de gestão em entidades públicas, identificaram baixa aderência à divulgação voluntária de informações.

No âmbito das instituições federais de ensino superior, Terra (2014) concluiu que a Universidade Federal da Bahia (UFBA) não estava preparada, quanto a aspectos sociais e organizacionais, para atender a legislação; e Souza et al. (2015), em investigação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), destacou a necessidades de mais pesquisas com foco na LAI.

Nesse contexto, ainda no âmbito das instituições federais de ensino superior, este estudo relata os resultados da pesquisa realizada na Universidade Federal Rural da Amazônia (UFRA), orientada para responder ao questionamento: quais são os fatores da cultura organizacional que exercem influência na operacionalização da Lei de Acesso à Informação? Considerando essa preocupação, a investigação assume caráter inovador ao reunir elementos que contribuam para analisar, sob a perspectiva dos servidores públicos, aspectos presentes na cultura organizacional, que podem influenciar no atendimento das exigências impostas pela Lei 12.527/2011.

Compreender a cultura organizacional revela uma dimensão necessária ao processo de gestão organizacional, especialmente pelo fato de novas legislações exercerem pressões para mudança nas organizações (CARAPETO; FONSECA, 2014). Assim, concentrar-se nessa perspectiva, além de contribuir para a modernização da gestão de organizações públicas, pode trazer avanços, tanto para sua melhor compreensão, quanto para o atendimento a um direito fundamental da

sociedade, representado pela informação pública.

Dessa forma, para atender o objetivo proposto na investigação, este artigo foi organizado em quatro seções, além da presente introdução. A segunda seção se inicia pela contextualização da informação como elemento necessário ao fortalecimento das instituições públicas e um direito dos cidadãos. A terceira seção discorre sobre aspectos da cultura organizacional em organizações públicas, suas características e peculiaridades. A quarta seção concentra-se na metodologia utilizada na pesquisa, seguida pela apresentação e discussão de resultados, e a quinta seção apresenta as considerações finais do estudo.

O ACESSO À INFORMAÇÃO

O livre acesso à informação fundamenta a compreensão de *accountability*, expressão sem tradução para o português, que exprime a obrigação dos gestores em prestar contas à sociedade por seus atos (SCHEDLER, 1999, apud PINHO; SACRAMENTO, 2009). 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. Assim, a *accountability* envolve naturalmente a atuação dos servidores públicos como agentes responsáveis pela promoção do acesso à informação, aspecto fortemente influenciado pela cultura organizacional, já que o êxito da mudança desencadeada pela LAI depende em grande parte da atuação desses trabalhadores.

Nesse sentido, Choi (2011), analisando vários estudos sobre o tema, observou que, diante de uma mudança, os trabalhadores podem apresentar comportamentos que vão desde o compromisso e a prontidão para a

mudança, até uma postura de cinismo caracterizada pela descrença. Esse aspecto reforça a necessidade de conhecer como a cultura organizacional das organizações públicas posiciona-se quanto o acesso à informação. Uma vez que, para a sociedade, a informação é fundamental para a transparência pública, além de ser um dos elementos essenciais para o exercício da cidadania, da democracia, do controle social e para o combate à corrupção (CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO, 2011; MEDEIROS; MAGALHÃES; PEREIRA, 2014; ANDRADE; CARDOSO, 2014; FROTA, 2014; BERNARDES; SANTOS, ROVER, 2015). No entanto, os desafios para a sua completa efetivação e a necessidade de mudanças são uma realidade tanto em âmbito internacional (NEUMAN; CALAND, 2007) quanto nacional (CGU, 2011).

Os dispositivos legais que tratam do acesso à informação no Brasil são relativamente recentes, uma vez que a sociedade brasileira é marcada por uma negação de acesso às informações públicas. No período colonial, e mesmo posteriormente, com a mudança da família real portuguesa para o Brasil, as informações públicas tinham acesso limitado aos colonizadores e à igreja, responsáveis por guardá-las. Ao longo dos anos, esse cenário foi se transformando lentamente. No entanto, ainda no século passado, com a ditadura militar, observou-se o predomínio da cultura de sigilo quando se tratava de ações governamentais (FEREIRA; SANTOS; MACHADO, 2012; MATHIAS; ANDRADE, 2012). Essa conjuntura foi reforçada também pelo resquício de características do patrimonialismo, presente ainda hoje em muitas organizações públicas brasileiras (VIDAL; ROSA FILHO, 2011; MEDEIROS; MAGALHÃES; PEREIRA, 2014).

O direito de acesso à informação no Brasil fundamenta-se em duas dimensões diferentes, porém complementares: a primeira constitui-se no âmbito legal, uma vez que a LAI estabelece novas formas de acesso à informação, garantindo o seu acesso público, amplo e irrestrito, sendo as exceções previstas em alguns casos e somente quando declaradas previamente pelas autoridades constituídas. A segunda, no âmbito organizacional, já que cabe à administração pública a responsabilidade de fornecê-la. Esses aspectos contribuem para que o acesso a informação possa ser estudado sob diferentes prismas. Nesse contexto, o comportamento do servidor público mostra-se essencial na operacionalização da LAI. Assim, a regulamentação do acesso à informação enseja a necessidade de compreender as mudanças ocorridas nas organizações públicas com base, dentre outros aspectos, na sua cultura organizacional e nos reflexos que ela representa na cultura e mudança organizacional no serviço público brasileiro (DA MATTA, 2011).

CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO

A administração pública tem vivenciado profundas transformações ao longo do tempo. Na visão de Carapeto e Fonseca (2014) e Bergue (2011), as medidas de reforma, alterações na força de trabalho, inovações tecnológicas, alterações no modelo de gestão e a publicação ou reformulação de legislações são fontes que pressionam a mudança em organizações públicas em todo o mundo. Nesse sentido, as organizações públicas brasileiras passam por mais uma mudança, agora representada por força da Lei 12.527/2011, que trouxe uma série de

exigências aos órgãos públicos. A mudança organizacional é comum e deve ser encarada como um processo natural e contínuo nas organizações (THOMAS; SARGENT; HARDY, 2010), uma vez que, fortemente influenciadas pelos seus ambientes de atuação, elas recebem pressões internas e

externas, que as impelem a adotar novas formas de atuação e de estruturação.

A literatura sobre mudança organizacional divide os autores em pelo menos quatro linhas de pensamento.

Definições sobre mudança organizacional	Autores
Mudança como sinônimo de alteração ou transformação em qualquer dos elementos que constituem as organizações	Barnett e Carrol (1995); Wood Jr, (2000); Dias, (2012b); Carapeto e Fonseca (2014).
Mudança como uma alteração, relacionando-a com melhoria e eficiência	Lima e Bressan (2003); Fischer e Lima (2005); Robbins (2005); Jones (2012).
Mudança como um caráter social	Dias (2012a)
Mudança como uma transformação desencadeada pelas influências do ambiente	Nadler, Shaw e Walton (1994); Bressan (2001); Neiva (2004)

Quadro 1: Diferentes definições sobre mudança organizacional

Fonte: Os autores

Nesse prisma, a mudança que fundamenta esta pesquisa constitui-se na exigência legal, Lei 12.527/2011, que pode ser influenciada pela cultura organizacional, uma vez que estes dois elementos - mudança e cultura - são eminentemente interdependentes (BERGUE, 2011). Nesse contexto, Schein (2009, p.16) conceitua cultura organizacional como:

[...] 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.

Pires e Macedo (2006) destacam que a cultura das organizações públicas tem

colaborado para elas se posicionarem como burocracias públicas tradicionais de características centralizadoras e com estruturas organizacionais muito rígidas, nas quais o atendimento das necessidades dos cidadãos, a eficiência e eficácia não têm sido alcançados, uma vez que, essas organizações se voltam para elas mesmas, privilegiando os processos em detrimento dos resultados. Assim, embora não seja recomendado generalizar as organizações públicas (PIRES; MACÊDO, 2006; RORATO; DIAS, 2011; BEHLKE, 2014), é necessário considerar que elas estão sujeitas a uma relativa uniformidade administrativa, o que colabora para que apresentem características bem semelhantes entre si. Além disso, é provável que semelhanças culturais sejam observadas em mais de uma organização pública (RORATO; DIAS, 2011).

Hofstede (2003) defende que a cultura organizacional recebe influência seminal da

sociedade à qual a organização pertence, uma vez que não se pode eliminar o poder da cultura nacional sobre as organizações. Oliveira (2009) corrobora nesse sentido, destacando que as crenças e os valores da sociedade local são fontes nas quais as organizações buscam conceitos para a formação da sua cultura. Assim, o comportamento atual das organizações públicas brasileiras é, em grande parte, reflexo de eventos ocorridos na história do país, que emergem no cotidiano dessas organizações. Behlke (2014) destaca que é perceptível nas organizações públicas os impactos recebidos do modo de colonização do país, dos seus fundadores e do contexto cultural e social pelo qual elas se desenvolveram.

Notoriamente, cada organização tem uma cultura própria, formada pelas fontes nas quais ela busca seus conceitos, crenças e valores. A cultura é desenvolvida progressivamente e repassada aos membros por meio de processos de socialização, que ocorrem durante todo o ciclo de vida organizacional (DIAS, 2012b; ROBBINS, 2005; OLIVEIRA, 2009). Nesse sentido, a socialização da cultura assume papel fundamental para 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 influenciada por fontes, como o ramo de negócio, o ideário da empresa-mãe, os fatos que impactaram na organização no passado, as experiências do grupo, segundo a 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).

A cultura organizacional presente nas organizações públicas brasileiras é considerada forte (CARBONE, 2000). Robbins (2005) entende que, nas culturas fortes, 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 (2011) acredita que quanto mais força possuir uma cultura organizacional, mais difícil será a implementação de processos de mudanças.

METODOLOGIA

Caracterização da instituição

A pesquisa foi desenvolvida no campus sede da Universidade Federal Rural da Amazônia - UFRA, uma organização pública localizada no Estado do Pará, com sede na capital. No momento da pesquisa, esta instituição de ensino tinha 794 servidores entre docentes e técnicos administrativos: 583 lotados em Belém e os demais distribuídos nos campi das cidades de Capitão Poço, Parauapebas, Paragominas, Capanema e Tomé-Açu, todos no Estado do Pará (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA, 2015).

Embora a organização tenha pouco mais de uma década de existência como universidade, ela iniciou suas atividades na educação superior em 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, pela Lei nº. 10.611, de 23 de dezembro (SANTOS, 2014).

Apesar de sua atuação ter sido especializada na área de Ciências Agrárias desde a sua criação, mais recentemente a UFRA tem ampliado seu escopo, ofertando cursos de graduação em áreas como Informática, Contabilidade, Administração, entre outras. Atualmente, a universidade tem

14 cursos de graduação e 7 programas de pós-graduação a nível de mestrado e doutorado (UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA, 2014).

Procedimentos metodológicos

O método utilizado na investigação foi quantitativo, de alcance exploratório e descritivo e desenho não experimental do tipo transversal. A operacionalização da pesquisa utilizou dados secundários, com origem nas informações institucionais na fase exploratória, e dados primários, obtidos em pesquisa de campo na fase descritiva. A operacionalização do método, materializada pelos procedimentos de pesquisa, iniciou com o levantamento do tamanho do universo e cálculo do tamanho da amostra (1), ao final da pesquisa de campo, obteve 178 questionários válidos em amostra probabilística aleatória simples, calculada com 90% de margem de segurança e erro de 6,15%, conforme Gil (2014).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2(N - 1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q} \quad (1)$$

Em que n é o tamanho da amostra; σ^2 , o nível de confiança (em número de desvios padrão); p , a percentagem com a qual o fenômeno se verifica; q , a percentagem complementar; N , o tamanho da população; e e^2 é o erro amostral ao quadrado.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário, construído com base no estudo de Da Matta (2011), que se concentrou em compreender a percepção dos servidores públicos federais lotados na instituição em relação ao acesso à informação, tendo como referência suas crenças e valores. O instrumento foi dividido em duas seções. A primeira, denominada “perfil do entrevistado”, foi formada por sete perguntas com respostas de múltipla escolha. Por sua

vez, a seção seguinte, intitulada “opiniões sobre o acesso à informação”, foi composta por dezessete assertivas em escala Lickert, com sete opções de respostas: 1 para discordo totalmente, 2 discordo muito, 3 discordo, 4 não discordo nem concordo, 5 concordo, 6 concordo muito e 7 concordo totalmente. A finalidade desta seção foi identificar a visão dos servidores públicos sobre uma política de amplo acesso à informação. O questionário foi submetido a um pré-teste, conforme as recomendações de Malhotra (2012), Samara e Barros (2007) e Hair et al. (2009). Responderam ao pré-teste 24 servidores que não compuseram a amostra. Após o pré-teste, o instrumento foi adequado às sugestões, que ocorreram apenas quanto a aspectos semânticos, tendo sido aplicado definitivamente.

O tratamento de dados utilizou técnicas estatísticas, conferindo-lhe uma dimensão quantitativa. As técnicas selecionadas foram descritivas e 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 essas formas de tratamento de dados ocorreu pela sua capacidade de lidar com todos os dados conjuntamente e assim revelar aspectos não identificáveis com outras técnicas de análise de dados.

A análise fatorial foi utilizada para explicar relações entre variáveis, por meio da síntese dos fatores ou dimensões latentes. Essa técnica permite ao pesquisador identificar características da amostra que dificilmente seriam observadas se os dados fossem tratados com outra técnica. Na forma como foi utilizada, não ocorreu prévia

determinação do número de fatores a serem extraídos, assim, a técnica se classifica como exploratória e permite sumarizar um amplo conjunto de variáveis em um reduzido grupo de fatores (PESTANA; GAGEIRO, 2008; FÁVERO et al., 2009). O modelo de análise fatorial (2) pode ser representado na forma matricial, conforme apresentado em Dillon e Goldstein (1992):

$$X = \alpha F + \varepsilon, \quad (2)$$

Em que X é o p -dimensional, vetor transposto das variáveis observáveis, denotado por $X = (x_1, x_2, \dots, x_p)^t$; F é o q -dimensional, vetor transposto das variáveis não observáveis ou variáveis latentes, chamadas de "fatores comuns", denotados por $F = (f_1, f_2, \dots, f_q)^t$, sendo $q < p$; ε é o p -dimensional, vetor transposto de variáveis aleatórias ou fatores únicos, $\varepsilon = (e_1, e_2, \dots, e_p)^t$; e α é a matriz (p, q) de constantes desconhecidas, chamadas de "cargas fatoriais".

Após a identificação dos fatores, foi mensurada a consistência interna pelo coeficiente Alpha de Cronbach (3), que apresentou resultados entre 0,749 e 0,884 para os fatores e 0,726 para o conjunto de dados. Estes índices expressam que a consistência interna é bem satisfatória.

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right) \quad (3)$$

Em que k é o número de itens do questionário; σ_i^2 é a variância do item i ; e σ_y^2 é a variância da escala total somada.

A análise de agrupamentos (AA) foi a técnica escolhida para reunir os entrevistados em grupos e, com isso, revelar servidores com compreensão semelhante quanto à disponibilização e ao uso da informação pública. Essa técnica multivariada foi

escolhida por sua capacidade de reunir objetos, elementos ou observações, segundo suas múltiplas características, por meio de medidas de similaridade e, assim, possibilitar a criação de uma taxonomia entre os entrevistados (HAIR et al., 2009; FÁVERO et al., 2009).

A análise de agrupamentos foi feita pelo procedimento hierárquico aglomerativo, segundo o qual cada indivíduo inicia o processo sozinho e a cada etapa subsequente será reunido outro indivíduo o mais semelhante possível a ele. Esse processo prossegue ininterruptamente até que todos os indivíduos estejam reunidos. Nessa perspectiva, a análise de agrupamentos é uma técnica fundamental para formar grupos que sejam homogêneos internamente e heterogêneos externamente. Isto posto, os grupos que resultam da aplicação da técnica devem apresentar elevada semelhança entre seus integrantes e maior dissemelhança possível entre os grupos formados (HAIR JR et al., 2009; FÁVERO et al. 2009; LINDEN, 2009).

A análise de agrupamentos é representada graficamente por um dendrograma, que mostra as sucessivas uniões feitas entre os indivíduos durante o processo de agrupamento. Para que isso ocorra, há necessidade de padronizar previamente os dados, o que foi feito pelo método Z-score ($\mu=0$ e $\sigma^2=1$), e identificar dois parâmetros - uma medida de similaridade e um método de agrupamento. Neste estudo, foi utilizada como medida de similaridade a distância Euclidiana ao quadrado (4), em que a distância entre "duas observações (i e j) corresponde à soma dos quadrados das diferenças entre i e j , para todas as p variáveis" (FÁVERO et al., 2009, p. 201).

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2$$

(4)

Em que d_{ij}^2 é a j-ésima característica do i-ésimo indivíduo; x_{ik} é a j-ésima característica do i-ésimo indivíduo; e x_{jk} é a j-ésima característica do i-ésimo indivíduo.

Quanto ao método de agrupamento, foi utilizado o algoritmo *Ward*, segundo o qual ocorre a minimização “da soma dos quadrados entre os agrupamentos, calculada sobre todas as variáveis” (FÁVERO et al., 2009, p. 207). Esse método tende a formar agrupamentos com número semelhante de componentes. Destaca-se que essas medidas foram selecionadas por apresentarem o melhor resultado entre as diversas combinações de métodos de agrupamento e medidas de similaridade que podem ser utilizadas na análise de agrupamentos.

Após a formação dos agrupamentos, eles foram submetidos ao Teste T para amostras independentes, com a finalidade de verificar se os grupos eram realmente diferentes entre si e quais fatores exerciam maior influência na sua formação. O teste apresentou resultados satisfatórios, evidenciando diferenças significativas para os grupos em investigação.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Quanto aos investigados, o perfil reuniu aspectos típicos da amostra e iniciou a investigação pela unidade administrativa a qual pertenciam. Em seguida foram investigados: o cargo, 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. Em síntese observou-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 às características profissionais, identificou-se que, entre os entrevistados, havia tanto docentes (12,73%) como técnicos administrativos (87,27%).

Os técnicos administrativos representam a maior parte da força de trabalho da universidade e exercem cargos como: assistentes em administração, administradores, contadores, bibliotecários, engenheiros, agrônomos, dentre outros. Quanto ao ingresso na universidade, a maior parte foi admitida por meio de concurso público (81,50%) e 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 a maioria não exerce funções gratificadas ou cargos de direção (70,80%).

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

A análise fatorial se iniciou pela verificação da adequação da amostra à técnica. O número de observações e a determinante da matriz de dados, com valor maior que zero, recomendavam 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 as dimensões latentes.

Dessa forma, a extração dos fatores ocorreu pelo critério do Autovalor, extraído pela técnica de Componentes Principais e

rotação ortogonal pelo método Varimax. Esse conjunto de procedimentos possibilitou reduzir 17 variáveis 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, revelando 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 mostram capacidade de medir o que se propõem. Hair Jr. et al. (2009) destacam que alfas superiores a 0,600 em uma escala de 0,000 a 1,000 são considerados satisfatórios para estudos exploratórios. Neste estudo, os valores de alfa foram respectivamente: 0,884, 0,867, 0,849 e 0,749 para os fatores isoladamente e 0,726 para os fatores em conjunto (Tabela 1). Esses resultados evidenciam consistência interna bem satisfatória.

Tabela 1 - Denominação dos fatores, autovalores, variância explicada e Alpha de Cronbach

Fator	Denominação do fator	Qtd. de variáveis	Autovalor r	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

O primeiro fator denominado “Legitimidade da Administração Pública” (Tabela 2) 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. Este fator evidenciou a confiança do cidadão nos

órgãos públicos e a facilitação no combate à corrupção como consequência da transparência na gestão. Assim, colocou em perspectiva a necessidade de conscientização do servidor público quanto à sua responsabilidade no processo de disponibilização da informação. Desse modo, a contribuição para a legitimidade é um aspecto favorecido pela Lei 12.527/2011.

Tabela 2 - 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

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, desse modo, reforçando 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.

North (1981) destaca ainda que o aparato legal, as regras informais aceitas e legitimadas pela sociedade, 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 que os cidadãos estão cada vez mais exigentes com o serviço público. Esse comportamento exerce forte pressão nas organizações públicas e, com base nele, 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 puderem 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 percebem 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 à informação ao destacar a necessidade de comportamentos que

ressaltem uma cultura de livre acesso à informação.

O segundo fator (Tabela 3), 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.

Tabela 3 - 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

A interpretação do fator sugere que há a possibilidade de a informação ser utilizada para fins políticos, ou indevidamente pela imprensa, incluindo a probabilidade 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 o uso indevido da informação implica mais solicitações, o que pode levar tanto a uma maior burocratização na Administração Pública, como ao aumento de conflitos, uma vez que a Administração pode acabar cerceando o direito à informação para evitar esses usos. Já o cidadão, ao negar esse comportamento, pode reagir contra a

Administração Pública, elevando o número de desentendimentos entre esses agentes.

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 4) explicou 14,50% da variância e captou a compreensão da propriedade da informação. Esse 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, incorrendo a negação ao acesso a informações

Tabela 4 - 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

O quarto fator, “Poder e controle do servidor público”, explicou 12,30% da variância e captou influência de duas

não sigilosas 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 relacionada 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 a 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.

variáveis: “Alienação e desmotivação do servidor público” e “Perda do controle de informações privativas da administração pública (Tabela 5). A interpretação dessas

variáveis sugere 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 pela conseqüente 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.

Tabela 5 - 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

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 objetos de resistência, que podem 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 se manifesta especialmente quando a mudança atinge a cultura organizacional, que normalmente exige processos mais lentos e, muitas vezes, desencadeia fortes resistências (DIAS, 2012a; DIAS, 2012b). A mudança na cultura provavelmente está entre os processos de mudança organizacional que exigem maiores esforços para sua concretização (BERGUE, 2011).

ANÁLISE DE AGRUPAMENTOS

Ao final do processo de agrupamento, foram identificados dois grupos de servidores: um formado por 41,01% (73) dos entrevistados (n1) e outro (n2) por 58,99% (105). Os grupos (Tabela 6) receberam as

denominações de 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 socioeconômicas 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 amostras 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 6 - Grupos identificados na pesquisa

Fatores	Características			Teste F		Teste T	
	n	Média	DP	Valor	Sig.	Valor	Sig.
F1 Legitimidade da administração pública	1	5,95	0,85	0,061	0,805	8,207	0,000
	2	4,80	1,01				
F2 Utilização indevida da informação pública	1	2,86	1,02	0,204	0,652	-10,008	0,000
	2	4,37	0,93				
F3 Domínio social da informação	1	6,16	0,78	1,476	0,226	8,765	0,000
	2	4,88	1,14				
F4 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

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 estão convictos que o acesso à informação contribui para legitimidade da administração ($5,95 \pm 0,85$), discordando fortemente que o acesso à informação possibilitará seu uso indevido ($2,86 \pm 1,02$), mostrando assim maior

receptividade aos estabelecimentos legais. Provavelmente, esse grupo tenha essa percepção por acreditar 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora para operacionalizar a LAI sejam necessárias mudanças de caráter técnico, é preciso observar também a cultura organizacional do serviço público brasileiro, uma vez que seus elementos podem prejudicar, ou favorecer o processo de mudança trazido pela legislação. Nessa perspectiva, este estudo buscou analisar, sob a perspectiva dos servidores públicos, os principais aspectos da cultura organizacional que podem contribuir ou prejudicar o

atendimento das exigências impostas pela Lei 12.527/2011.

Os resultados apontam para quatro fatores, que explicaram a maior parte da variância dos dados e foram denominados como: legitimidade da administração pública, utilização indevida da informação pública, domínio social da informação e poder e controle do servidor público. A administração deve observar essas dimensões para mitigar aspectos negativos e aproveitar aqueles que favoreçam o processo de mudança e gestão organizacional de forma tal que reflita os aspectos legais. A análise de agrupamentos evidenciou a existência de dois grupos, o maior (58,99%) foi denominado moderado e parece observar o acesso à informação com mais cautela, enquanto que os adaptativos (41,01%) se mostraram mais aberto ao tema. Assim, diferentemente da literatura e estudos anteriores, não foi observada forte resistência à mudança na instituição investigada.

Notoriamente, seja para a sociedade, seja para as organizações públicas brasileiras, o acesso à informação representa uma inovação e requererá mudanças até sua

completa efetivação. Nessa perspectiva, estudos complementares podem representar avanços na temática. Dessa forma, como o acesso à informação opera essencialmente em duas dimensões, a administração pública e a sociedade, no âmbito da sociedade, pesquisas que identifiquem os anseios da população podem contribuir para o aprimoramento do processo e da legislação. Já no âmbito das organizações públicas, podem ser desenvolvidas pesquisas que identifiquem as dificuldades ocorridas na operacionalização da LAI e as formas de enfrentamento utilizadas em órgãos federais, estaduais e municipais.

No entanto, mudança na cultura organizacional é, em geral, um processo lento. Cabe, assim, envolvimento da alta administração, discussões, propostas, reformulações, entre outras ações, uma vez que a mudança social e a mudança organizacional são profundamente relacionadas. Assim, quanto mais a sociedade mudar, mais as organizações públicas precisarão estar aptas para se transformarem e, assim, responder às demandas sociais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. C. de; CARDOSO, A. M. P. 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.
- BARNETT, W. P.; CARROLL, G. R. Modeling internal organizational change. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, n. 21, p. 217-236, ago. 1995. ^
- BAIRRAL, M. A. C.; SILVA, A. H. C.; ALVES, F. J. S. 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, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 9. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2014.
- 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.

BEHLKE, F. P. C. Cultura organizacional no serviço público: análise histórica. **Caderno Gestão Pública**, [São Paulo], v.4, n.3, p. 44-52, jul./dez. 2014. Disponível em:<<http://www.grupouninter.com.br/revistaorganizacao sistematica/index.php/cadernogestaopublica/article/view/301>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

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

BERNARDES, M. B.; SANTOS, P. M.; ROVER, A. J. 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, D. M. 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).

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

CALADO, F. M. 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.

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

CARBONE, P. P. 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.

CHOI, M. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. **Human Resource Management**, EUA, v.50, n.4, p.479-500, jul./ago., 2011.

CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. **Acesso à informação pública**: uma introdução à Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011. Brasília: CGU, 2011.

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

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.

DILLON, W. R.; GOLDSTEIN, M. **Multivariate analysis**: methods and applications. New York, John Wiley & Sons, 1992.

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

FERREIRA, E. G. A.; SANTOS, E. S.; MACHADO, M. N. Política de informação no Brasil: a lei de acesso à informação em foco. **Múltiplos olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.2, n.1, p.1-13. mar. 2012.

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, M. E.. 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, M. G. C. 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.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2014.

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

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

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

KHAN, A. W. 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.

LIMA, M. H. T. F.; CORDEIRO, H. C. D.; GOMES, C. A. S. 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.

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

LINDEN, R. Técnicas de agrupamento. **Revistas de Sistemas de informação da FSMA**, Visconde de Araújo, Rio de Janeiro, n.4, p.18-36, 2009.

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

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

MC GEE, J. V.; PRUSAK, L. **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 GEE, R.; GAVENTA, J. **Synthesis report: impact and effectiveness of transparency and accountability initiatives review of impact and effectiveness of transparency and accountability initiatives**. London: Institute of Development Studies, 2010.

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

- MEDEIROS, S. A.; MAGALHÃES, R.; PEREIRA, J. R. 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.
- MENDEL, T. **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, J. B. 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.
- MOTTA, P. R. M. O estado da arte da Gestão Pública. **ERA**, São Paulo, v.53, n.1, p.82-90 jan./fev. 2013.
- NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous change: leading organizational transformation**. São Francisco: The Jossey-Bass, 1994.
- NEIVA, E. R. **Percepção de mudança organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade de Brasília, 2004.
- NEUMAN, L.; CALLAND, R.; **Making the access to information law work: the challenges of implementation**. New York: Columbia University Press, 2007.
- NORTH, D. **Structure and Change in Economic History**. New York: Norton, 1981.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Public Sector Transparency and the International Investor**. Paris: OECD Publications, 2003.
- 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.
- 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.
- PRZEWORSKI, A. 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.
- 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.
- SANTOS, W. H. **Registros Históricos: contribuição à memória da Universidade Federal Rural da Amazônia**. Belém: UFRA, 2014.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TERRA, L. B. **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.

THOMAS, R.; SARGENT, L.; HARDY, C. Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. **Organization Science**, Marylandv, EUA, v. 22, n.1, p.22-41, mar. 2010.

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 ago. 2015.

VIDAL, J.; ROSA FILHO, D. Desafios de uma nova gestão pública para o desenvolvimento dos municípios no Pará. **Novos Cadernos do NAEA**, Belém, v.14, n.2, p.171-196, 2011.

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

NOTA

(1) Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Pará/UFPA. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal Rural da Amazônia/UFRA. Especialista em Gestão do Conhecimento pela Faculdade Grande Fortaleza. Graduada em Biblioteconomia pela Universidade Federal do Pará/UFPA. Bibliotecária da Universidade Federal Rural da Amazônia/UFRA, Belém, PA.

(2) Doutor em Ciências Agrárias pela Universidade Federal Rural da Amazônia/UFRA. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté. Especialista em Gestão de Projetos e Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas/FGV-RJ. Graduado em Administração pela Universidade da Amazônia. Professor da Faculdade de Administração (FAAD) e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento (PPGGP) da Universidade Federal do Pará/UFPA, Belém, PA.

(3) Doutor em Sociologia Política pela Universidade de Barcelona, ES. Mestre em Sociologia Política pela Universidade de Bielefeld, DE. Graduado em Sociologia pela Universidade de Bielefeld, DE. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido (PDSTU) e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento (PPGGP) da Universidade Federal do Pará/UFPA, Belém, PA.

(4) Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba/UFPB. Doutor em Administração pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro/UTAD, Portugal. Graduado em Administração pela Universidade Federal do Pará/UFPA. Professor Titular do Curso de Gestão Pública e Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Materiais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia/IFPA, Belém, PA.

Enviado: 12/12/2016

Aceito: 19/06/2017