

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DE NOVOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.

Priscila de Oliveira Avelar¹

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional na implementação de novos processos de gestão de pessoas no setor público. Discorreremos a seguir sobre a Administração Pública no Brasil e seu histórico, demonstrando as mutações sofridas desde o tempo do patrimonialismo até a reforma gerencial (ainda em andamento); falaremos também sobre a cultura organizacional, destacando as suas principais influências dentro das instituições, seus elementos e o seu significado.

Com base neste estudo, foi possível observar que mesmo após as reformas ocorridas, as práticas de patrimonialismo e nepotismo continuaram a vigorar no Brasil. Ainda observou-se que a cultura organizacional dentro da Administração Pública, influenciada pelas práticas de gestão adotadas pelo Estado, apresenta-se praticamente inflexível às mudanças, o que acarreta em dificuldades na prestação dos serviços, dificultando a implementação de melhorias, e conseqüentemente a falta de motivação dos colaboradores e administrados em geral. Partindo deste fato, recomenda-se a implantação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS), traduzindo as aspirações dos colaboradores em conjunto com a Administração Pública, o que permitirá uma revisão dos valores motivacionais e eventuais inovações na cultura organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Administração Pública, Gestão Pública, Processos de Inovação.

¹ Administradora, Universidade do Grande Rio - Prof. José de Souza Herdy – UNIGRANRIO, RJ, priscila.firstclass@gmail.com

ABSTRACT

This article aims to analyze the influence of organizational culture on the implementation of new people management processes in the public sector. We will discuss Public Administration in Brazil and its history, demonstrating the changes it has undergone from the time of patrimonialism to management reform (still in progress). we will also talk about organizational culture, highlighting its main influences within institutions, its elements, and its meaning.

Based on this study, it was possible to observe that even after the reforms, the practices of patrimonialism and nepotism continued to prevail in Brazil. It was also observed that the organizational culture within the Public Administration, influenced by the management practices adopted by the State, is practically inflexible to change, which leads to difficulties in the provision of services, hindering the implementation of improvements, and consequently the lack of motivation of employees and administrators in general. Based on this fact, it is recommended that a Position, Career, and Salary Plan (PCCS) be implemented, reflecting the aspirations of employees in conjunction with the Public Administration, which will allow for a review of motivational values and possible innovations in the organizational culture.

Keywords: Organizational Culture, Public Administration, Public Management, Innovation Processes.

INTRODUÇÃO

O estudo da cultura organizacional pode trazer ao administrador, ao diretor, ao gerente, ao colaborador e ao estudante as respostas para muitas dúvidas, principalmente se tratando do tema inovação. Esse processo de inovação pode ser de âmbito global, afetando toda uma organização ou a um departamento específico da empresa. Através do conhecimento da cultura organizacional é possível entender e até prever como será o comportamento dos seus colaboradores, diretores e todos aqueles que estão envolvidos com a organização direta e indiretamente. O que é muito importante na hora da implantação de um novo processo, que é preciso conhecer amplamente a organização e o comportamento dos seus membros.

Esse trabalho tem como objetivo descrever de forma detalhada o que é a cultura organizacional, entender seus componentes e como eles afetam e contribuem para sua estrutura, entender como ela é criada, a quem ela afeta e por quem ela é afetada.

No decorrer desse estudo o leitor poderá observar que nem todas as organizações tem o mesmo modelo de cultura, e mostrará como a mudança organizacional pode aumentar a eficácia da organização.

Também será possível entender as razões dos conflitos as quais essas mudanças acarretam e que quando a administração deseja implementar uma mudança, primeiramente deve-se decidir o que será alterado na organização para que essa mudança seja realmente eficaz, e para que essa escolha seja feita é preciso entender a cultura da organização.

O presente estudo irá expor por intermédio das fundamentações teóricas dos autores Sobral F. & Peci A.(2008), Kotler (2000), Chiavenato (2000), Oliveira (1997), Schein (1989), Chiavenato, 1999), Cassiolato (1999), entre outros autores que tratam do assunto em questão.

A presente pesquisa bibliográfica pretende contribuir para a fixação do conhecimento sobre o tema em questão, auxiliando os leitores nos estudos que se referem a influência da cultura organizacional na implementação dos processos de inovação.

1 DESENVOLVIMENTO

1.1 A Cultura Organizacional

A cultura organizacional é a junção de valores e normas compartilhados de uma empresa, que controlam os membros da organização não só entre si, mas também sua relação com fornecedores, clientes e demais pessoas do ambiente externo (JONES, 2010).

Com essa definição é possível concluir que, empresas do mesmo setor que forneçam produtos semelhantes ou serviços similares, possam ser diferenciadas por sua cultura organizacional. Essa mesma cultura, pode influenciar a tomada de decisão desde um cliente até um investidor. Pois ele poderá através dessa cultura, saber qual empresa se preocupa com o meio ambiente, qual a sua posição política em relação a um governo ou partido, se é uma empresa ética, entre outras características. O fato é que a cultura organizacional é diferenciada de organização para organização.

Para tratar de cultura organizacional é importante primeiro conhecer e entender sobre o ambiente organizacional e como ele influencia na cultura da organização direta e indiretamente.

No ambiente organizacional são refletidas as teorias administrativas, onde segundo Sobral & Peci (2008) essas teorias "são cada vez mais conscientes da permeabilidade de fronteiras organização-ambiente".

O desafio de implementar um processo de inovação, cada vez mais obriga as empresas contemporâneas a demandar estratégias para adaptarem-se às necessidades do seu segmento, e até mesmo para conseguir uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes, tendo o fator tecnológico como o maior gerador de mudanças na organização.

A mudança organizacional é apenas um componente – importante e integral – de mudanças tecnológicas que se originam principalmente no desenvolvimento dos equipamentos de base eletrônica (hardware) e do software neles utilizados (CASSIOLATO, 1999, p.172).

Veremos a seguir uma análise dos ambientes interno e externo da organização, situando o papel do gestor como influenciador na cultura organizacional e no ambiente em que as organizações atuam.

1.1.1 Ambiente Interno

O ambiente interno mostra que a cultura da empresa é a definidora da personalidade de uma organização (SOBRAL F. & PECI A. 2008).

Segundo Oliveira (1997), é no ambiente interno que estão localizados os pontos fracos e os pontos fortes, sendo esses pontos controlados pela organização.

A cultura organizacional pode ser vista no modo de administração da empresa, pois reflete em como o RH trabalha, na política de remuneração, na estrutura física da empresa a até no fator tecnológico.

1.1.2 Ambiente Externo

Para Sobral & Peci (2008), podemos dividir o ambiente externo em dois substratos:

- O ambiente contextual: Inclui todos os fatores que existem fora da organização, mas são independentes da ação da organização: como fatores políticos, legais, demográficos, socioculturais e tecnológicos;

- O ambiente operacional: é composto por forças atores, e instituições que são relevantes à organização, podendo influenciar em seu desempenho tanto positivamente como negativamente, eles também são conhecidos como stakeholders.

Oliveira (1997) complementa dizendo que considera a análise externa como um estudo da relação que ocorre entre a organização e o seu ambiente no que se trata de oportunidades e ameaças.

Vejamos na figura abaixo a relação entre os ambientes internos e externos da organização:



Fonte: SOBRAL (2008)

Independente do tipo de organização, os gestores monitoram e analisam o ambiente organizacional para detectar potenciais oportunidades e ameaças, prevenindo-a de algum possível imprevisto, e visualizando uma estratégia que irá destacá-la. A questão é que a cultura organizacional é uma dimensão muito complexa tornando-se assim muito difícil encontrar um medidor para tal.

Um grande desafio que as organizações passam são os conflitos em relação às expectativas dos segmentos da sociedade que influenciam o negócio, os *stakeholders*, em diferentes países e culturas.

Segue ilustrado abaixo, o *Iceberg* da Cultura organizacional, com seus aspectos formais e informais:



Fonte: O *iceberg* da Cultura Organizacional, Chiavenato (1999, p.40)

Schein, um dos autores de maior renome no que se trata de cultura organizacional segundo relata Sobral & Peci (2008), desenvolveu a partir de suas pesquisas e estudos um modelo detalhado de análise da cultura organizacional. Esse modelo é composto por três níveis interdependentes dos aspectos visíveis: artefatos, valores e pressupostos básicos.

- Artefatos: são estruturas de processos organizacionais visíveis, como por exemplo: vestuário, símbolos, logotipos, o espaço físico, os padrões comportamentais e etc. O Artefato representa aquilo que a cultura realmente é.

- Valores: é o que a empresa tem como certo e errado; normalmente a partir da ação de um líder, que se for continuada acaba sendo considerada como valor. Estes são de uso consciente de seus membros e justificam o comportamento destes na organização. Geralmente são inseridos a partir de histórias, lendas, símbolos, etc. São manifestações observáveis a partir da essência cultural.

- Pressupostos básicos: é o que os membros da organização acreditam ser de forma inconsciente; estes direcionam as ações de seus membros; são implícitos e internos e funciona como uma percepção não questionada da realidade. Os pressupostos básicos determinam como os membros da organização percebem, pensam e sentem.

Esses pressupostos como visto, tendem a ser, por definição, não confrontáveis e inquestionáveis, e essas condições criam uma estabilidade na cultura, o que por sua vez, constitui uma dificuldade intrínseca quase mística para mudá-la.

O quadro a seguir representa o enunciado acima:

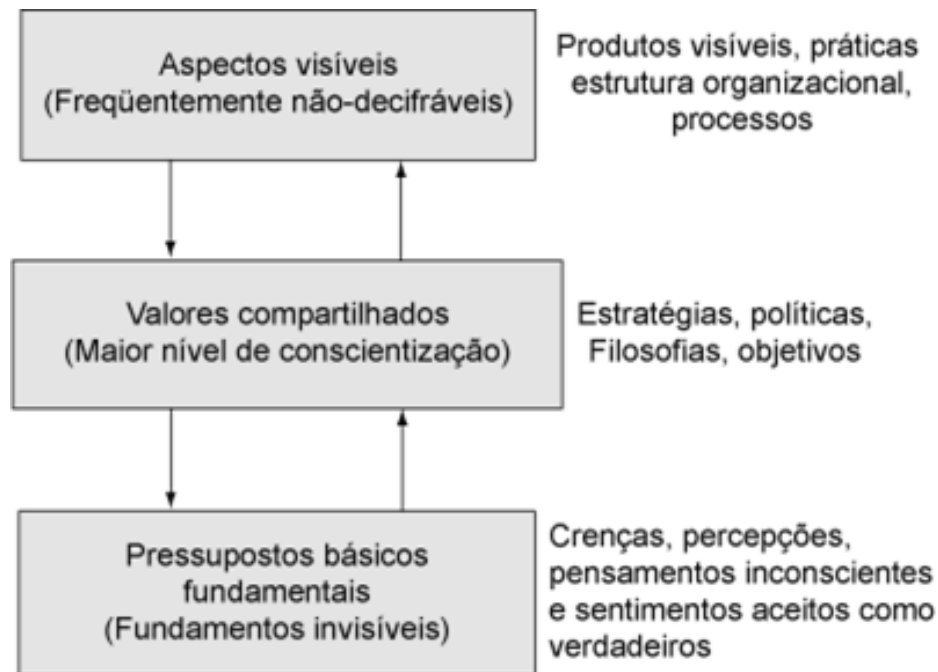


Figura 2. Níveis da Cultura Organizacional e suas inter-relações.

Fonte: Schein (1989)

1.1.3 As Vantagens da Cultura Organizacional

Uma cultura organizacional forte tem suas vantagens. A empresa que possui esse tipo de cultura é uma organização onde suas normas, suas teorias e seus ideais são bem explicitados e compartilhados a seus membros, os quais a seguem rigorosamente. Podemos até mesmo dizer que esse tipo de cultura funciona substituindo a formalização, pois seus gestores não precisam se preocupar em criar regras a todo tempo já que, seus membros conhecem e incorporam essa cultura organizacional.

Uma característica das empresas com cultura forte é a questão da baixa rotatividade, pois de uma forma geral, estas organizações tem um maior controle comportamental de seus colaboradores, onde normalmente eles têm os mesmos pontos de vista da empresa e são mais comprometidos com as metas, da mesma

forma que são mais fiéis, já que, se há uma identificação e um comprometimento, a propensão a abandoná-la é menor.

"A conformidade às regras torna-se a base fundamental para a recompensa e a mobilidade ascendente" (ROBBINS, 2005, P. 378).

Um funcionário recém-chegado, ainda não é considerado um membro desse tipo de organização até que ele aprenda e incorpore suas regras. Se este age de forma contrária às regras da organização é punido rigidamente. Logo, podemos perceber o porquê que os funcionários deste tipo de organização têm essa característica de longevidade na empresa, pois estes já assimilaram e tem estas normas como filosofia, podendo assim ter mais autonomia nas suas tarefas, e agindo de forma relativamente previsível, já que caminham na mesma direção que a empresa caminha.

1.1.4 As Desvantagens da Cultura Organizacional

As culturas organizacionais fortes podem se tornar ineficazes por diversos fatores, principalmente quando as pessoas que poderiam levar a empresa ao sucesso, não concordam com suas regras. Isso gera um conflito, onde o colaborador quer expor suas ideias, planos, objetivos, porém não consegue porque a cultura da organização não permite, já que, a variação de estilos e opiniões é limitada e as pessoas tem que se adequar á aquela filosofia. Também há outra situação, onde a empresa decide adotar uma nova estratégia, porém, seus colaboradores estão tão comprometidos com a forte cultura da empresa que não conseguem se adaptar nessa nova fase, o que também prejudica a organização, a qual tem que voltar a buscar colaboradores dentro do seu perfil organizacional.

As empresas com esse tipo de cultura têm como teoria, minimizar ou até mesmo eliminar a diferença entre as pessoas e qualquer histórico que possam levar para a organização, o que é muito ruim nos dias atuais, onde as empresas buscam justamente "pessoas diferentes por causa das forças alternativas que elas levam para o ambiente de trabalho" (ROBBINS, 2005, p.380).

Podemos concluir com os textos acima, o quão é difícil e muitas vezes perigoso mudar uma cultura organizacional, porque isso pode acarretar até no encerramento da organização, pois dependendo da mudança, o processo de inovação pode ferir a raiz da cultura organizacional.

1.2 A Cultura Organizacional e o Processo de Inovação

Como vimos nos textos acima, a cultura organizacional pode ajudar ou atrapalhar a questão da inovação. Uma cultura forte, de uma maneira generalista cria barreiras nos processos e inovação devido a seu método formal, restrito e previsível de empreender. Logo, fica difícil implantar novos métodos e soluções em um ambiente "fechado" em que não só as pessoas, mas a organização de uma forma geral tem resistência a mudanças. Já uma empresa com uma cultura organizacional mais flexível, consegue responder de forma mais rápida a um processo de mudança.

Para Motta (1998), a fonte para a resistência às mudanças surge a partir da percepção que cada um tem, da novidade. Vejamos as possíveis causas:

- Receio do futuro: crendo que a inovação possa desestabilizar a empresa, gerando um abalo que acarretaria em um corte de salário ou até mesmo um emprego;
- Estabilidade funcional: o receio de sair da sua zona de conforto;
- Recusa ao "incômodo" da transição: Pois toda mudança exige certo sacrifício.

Chiavenato (1999, p.314), descreve muito bem a resistência à inovação, quando diz que:

A maior parte das organizações foram estruturadas dentro de padrões de estabilidade e permanência. São organizações feitas para durar para sempre, como se fossem prontas, perfeitas e acabadas e que não necessitam de melhorias e adaptações ao longo dos tempos.

Na questão do processo de inovação, Jones (2010) diz que existem três fatores enfatizam este processo: a estrutura organizacional, os direitos de propriedade e as pessoas. A seguir, veremos como cada um desses fatores pode agir positivamente no processo de inovação:

- Estrutura organizacional: as empresas devem estar atentas. O ideal é que elas consigam prever as necessidades de mudança, agindo de forma preventiva e não corretiva. Para promover a inovação, a organização deve adotar uma cultura baseada na cooperação funcional, onde os colaboradores tenham mais liberdade para expressar suas opiniões e autonomia para liderar e tomar decisões;
- Direitos de propriedade: a inovação é um processo complexo que está ligada às habilidades do funcionário. Porém se ele tiver uma ideia inovadora e quiser sair abrindo seu próprio negócio, a empresa que sai perdendo. Por isso, é importante que a empresa tenha atrativos, como premiações, plano de carreira, benefícios, participação nos lucros, entre outros para que estas pessoas qualificadas e inovadores tenham interesse em estar na empresa. Para Jones (2010), "os direitos de propriedade são necessários para alinharmos interesses dos empregados talentosos com a organização";
- Pessoas: a organização deve ter seus colaboradores de forma a pensar de acordo com a cultura da empresa. Com isso, eles podem trabalhar paralelamente aos objetivos da empresa, promovendo assim a criatividade e a cooperação voluntária. É importante contratar pessoas comprometidas com a inovação.

Para conservar a capacidade de inovar, as organizações devem se esforçar para manter a diversidade de seus funcionários qualificados e permiti-lhes seguir caminhos divergentes. A incerteza associada à inovação torna importante para os trabalhadores serem adaptáveis e abertos a novas ideias (JONES, 2010, P. 314).

Conseguimos analisar nesse contexto, a influência e as principais barreiras da cultura organizacional na implementação dos processos de inovação.

E concluímos que atualmente, na era da tecnologia da informação, com a globalização, a instabilidade econômica de grandes potências, e a instabilidade ambiental, não é mais viável a utilização do antigo modelo organizacional. Uma vez que, é imprescindível para o sucesso de uma organização moderna a busca por constantes inovações, do mesmo modo a ter pessoas com a mesma linha pensamento, para que assim possam caminhar em uma só direção, alcançando a excelência organizacional.

1.3 A Administração Pública

A máquina administrativa tem passado por visíveis mudanças no século XXI, sobretudo no que tange à gestão de pessoas.

A lentidão acentuada nos procedimentos do setor público contraria a célere mutação do mercado, o que tem causado às organizações públicas uma corrida em busca da atualização, principalmente, tecnológica. Salienta-se, entretanto, que existe uma preocupação da esfera pública em se adequar à nova realidade do mercado no intuito de atenuarem os conflitos existentes entre as diversas gerações que fazem parte da gestão pública.

É premente a necessidade de reavaliação dos elementos da cultura organizacional, de forma a exorcizar métodos ortodoxos de gerenciamento, já que as contratações deste século incluem jovens da geração y, em uma época de grandes avanços tecnológicos e prosperidade na busca de adaptar elementos novos na cultura predominante.

No que tange à nova gestão da máquina pública, Guimarães (2000, p. 127) sustenta que: no setor público, o desafio que se coloca para a nova Administração Pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. [...] Essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Quanto à redemocratização e dinâmica de mudança, Cunha (2004) ratifica que: [...] o setor público passa, desde a década de 1980, por um imenso processo de transformação sob influência principal da redemocratização do país e da Reforma do Estado, mas existe ainda pouca compreensão a respeito da sua dinâmica de mudança.

A fim de tornar o Estado mais eficiente, eficaz e efetivo no aspecto administrativo, tornou-se imperativo a implementação de reformas administrativas. Esta transição ratificou o papel do Estado, sua forma de organização e seu estilo de gestão. Trata-se da superação do Estado burocrático, produtor-empresário, com a introdução do Estado gerencial, regulador e, sobretudo, democrático.

1.4 A Administração Pública Gerencial

Jucá (2013) afirma que a Administração Gerencial surgiu constituindo, de certa forma, em um rompimento com o sistema burocrático tradicional, sem, no entanto, negá-lo *in totum*, uma vez que esse novo modelo tem muitos de seus princípios fundamentais derivados do anterior, tais como: a admissão baseada em rígidos critérios de mérito, avaliação de desempenho, sistema de carreiras, profissionalismo e impessoalidade. As semelhanças, porém, não vão muito além.

No Brasil, a primeira tentativa de implementação da Administração Pública gerencial deu-se em 1967 – Governo Castelo Branco – por intermédio do Decreto-lei nº 200, mediante descentralização da administração pública brasileira. O Decreto-lei nº 200/1967 requereu a transferência das atividades de produção de bens e serviços para autarquias e empresas paraestatais, bem como a instituição da racionalidade administrativa, o planejamento, o orçamento, a descentralização e o controle de resultados como princípios.

São características da administração pública gerencial: Ser orientada para o cidadão; Ser orientada para obtenção de resultados; Presumir que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança; Como estratégia, servir da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação;

Utilizar o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.
Segue na tabela abaixo, as diferenças existentes entre os Tipos de Administração:

Administração Burocrática:	≠	Administração Gerencial:
Concentra-se no processo; É auto-referente; Define os procedimentos para contratação de pessoal, compra de bens e serviços; Satisfaz às demandas dos cidadãos; Tem controle de procedimentos.		Orienta-se para resultados; É voltada para o cidadão; Combate o nepotismo e a corrupção; Não adota procedimentos rígidos; Define os indicadores de desempenho; Utiliza contratos de gestão.

Fonte: adaptado de Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. 1995, p. 10-59.

1.5 A Relação entre a Cultura Organizacional e a Gestão Pública

O novo modelo de gestão pública parte da premissa que a Administração Pública é o aparelho do Estado organizado com a função de executar serviços, visando à satisfação das necessidades da população, ou seja, busca, no cumprimento de suas atividades, alcançar o melhor desempenho possível e, assim, atender de maneira efetiva e com qualidade as demandas da população. Entretanto, a cultura desenvolvida no ambiente interno da gestão pública é outra. Percebe-se que tanto a Administração Direta e a Indireta não têm sido orientadas para o atendimento das necessidades dos colaboradores, seus anseios e suas angústias.

Pensando nas influências da nova gestão pública, torna-se imperioso perceber os elementos da cultura de um órgão público, de forma a compreender as oportunidades e fragilidades na execução de um serviço público de qualidade, com vistas a apontar alternativas na busca da eficiência e eficácia organizacional, já que seu principal objetivo é prover serviços para os cidadãos.

Desta forma, Guimarães (2000, p. 127) explica que: [...] no setor público, o desafio que se coloca para a nova Administração Pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

[...] Essa transformação só é possível quando ocorrer uma ruptura com os modelos tradicionais de administração dos recursos públicos e introduzir-se uma nova cultura de gestão.

Um dos fatores que podem tornar a cultura da gestão pública vulnerável é o fato desta ser resistente ao novo, realizando tarefas do mesmo modo que sempre fez. Enfim, a cultura influencia diretamente os servidores na sua maneira de pensar, agir ou até mesmo realizar uma tarefa.

Constata-se que essas características e distorções culturais, que são peculiares às organizações públicas, representam enormes obstáculos no esforço de promover mudanças e introduzir inovações tecnológicas.

Matias-Pereira (2010) ratifica que toda organização recebe influência do contexto cultural em que se insere. Nesse sentido, assevera que as características existentes na cultura das organizações públicas – que em geral possuem burocracias centralizadoras e estruturas rígidas – tendem a se refletir na forma de atuar e de comportar dos seus servidores.

Efetivamente, os fundamentos da cultura são a diversidade e o dinamismo, visto que o seu ser social se organiza como linguagem. Esses aspectos assinalados impactam significativamente na decisão dos processos internos, nas propostas de mudanças e inovações, nas políticas de recursos humanos, e, em especial, na formação dos valores e crenças organizacionais.

O cenário apresentado torna-se preocupante, na medida em que a cultura tende a se perpetuar, caso não ocorram mudanças que interfiram nessa trajetória. Tal fato explica porque os resultados obtidos por grande parcela das organizações públicas no Brasil ficam abaixo das expectativas dos colaboradores.

Em última análise, a cultura dentro da organização deve ser implementada sobre influências dos gestores ou líderes que estão à frente da mesma, tornando, desta forma, o agir, o pensar e a tomada de decisão as maneiras pelas quais os servidores inseridos na organização devem seguir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi desenvolver um estudo que pudesse auxiliar como ferramenta na tomada de decisão de gestores, no que se refere a questão da inclusão de novos processos de gestão de pessoas no setor público.

No decorrer do estudo certas questões foram levantadas por seus pesquisadores, na qual cabem algumas considerações:

Será que as pessoas que serão afetadas têm o mesmo ponto de vista ou percepção do elaborador deste processo?

Qual será a melhor maneira de adequar os envolvidos nessa mudança?

Segundo Spacey (2003), ele sugere que o treinamento é a forma mais indicada para diminuir essa resistência.

Partindo da premissa de que a Administração é o instrumental do qual dispõe o Estado para pôr em prática as opções políticas do governo, torna-se imperioso a construção de uma identidade forte e, ao mesmo tempo flexível, constituindo-se um passo fundamental na esfera pública, a fim de se manter de pé em tempos difíceis. Entretanto, nenhum trabalho será suficientemente satisfatório se a gestão pública não der abertura para implementação de mudanças. A lentidão acentuada nos procedimentos do setor público contraria a célere mutação do mercado, o que tem causado às organizações públicas uma corrida em busca da atualização, principalmente às políticas de recursos humanos e tecnológicas, sem muito sucesso. Imersos a buscar melhorias, na medida em que a cultura tende a se perpetuar caso não ocorram mudanças que interfiram nessa trajetória, e objetivando o alcance de resultados positivos dos colaboradores, indica-se a implementação de um Plano de Cargos, Carreiras e Salários, visando uma melhor gestão de seus quadros e buscando oferecer aos colaboradores maiores oportunidades de crescimento profissional e salarial. Implantar um Plano de Cargos, Carreiras e Salários significa manter equilíbrio interno e externo dos cargos e salários da Administração Pública e estruturar uma política que possa contribuir para motivação, atração e retenção das pessoas.

Trata-se da implementação de uma nova Administração Pública gerencial, que possibilitará ao funcionário visualizar sua trajetória, no que diz respeito à evolução salarial e perspectiva de carreira.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, F.H. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. 1995, p. 10-59. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf?TSPD_101_R0=14cc58a7c5b4b919e488d478a9eda4761Fh0000000000000000af6811c9ffff000000000000000000000000000005d34d05d00c26515a108282a9212ab2000cc090ed46ffc258ddb2b4ec9d0f4b9b84629ef7feac3fd1556d715c6af662a2208fd8db1e50a2800b4e795a493d812d87b7df90eb9c4fd2bf4161096cfffbeb3a63da1b15db7d0f41ca0012d06fa9d70> Acesso em: 21/07/2019.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª edição. Editora: Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2007.

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa Científica: da teoria à prática**. Editora: Ibpx. Curitiba, 2011.

CASSIOLATO, José Eduardo. **A economia do conhecimento e as novas políticas industriais e tecnológicas**. Albagli, Sarita, Lastres, Helena M.M.(org).In: Informação e Globalização na Era do Conhecimento. 1a.ed., Rio de Janeiro: Editora Campus,1999.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da Pesquisa**. 2ª edição. Editora: Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2006.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6ª edição. Editora: Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**. São Paulo: Atlas, 2000

CUNHA, Jr, Luiz Arnaldo Pereira da. **O governo matricial em Minas Gerais: implantando o choque de gestão**. XI Congresso Internacional Del CLAD sobre La Reforma Del Estado y de La Administración Publica, Madrid, Espanha, Np 2-5, Nov. 2004.

GUIMARÃES, T. A. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.

JUCÁ, Maria Carolina Miranda. **Crise e reforma do Estado: as bases estruturantes do novo modelo**. Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 61, 1 jan. 2003. Disponível em: <http://jus.com.br/revista/texto/3598>>. Acesso em: 21 de julho de 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Finanças Públicas: A política orçamentária no Brasil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEGGINSON, Leon C. Et al. **Administração** : conceitos e aplicações. 4.ed. São Paulo : Harbra, 1998. 614p

MEIRELES, Manuel. **Sistemas de informação**: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos. 2ª edição. Editora Arte & ciência.2004.

M.T.L. FLEURY, **Cultura e poder nas organizações**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 8ª edição. California: Jossey-Bass/Pfeiffer Inc. Publishers, 1989.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, D.P.R. **Excelência na administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1997. 224p.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 8ª edição. California: Jossey-Bass/Pfeiffer Inc. Publishers, 1989.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPACEY, Rachel, GOULDING, Anne, Murray, Ian. **ICT and change in UK public libraries** : Does training matter? Library Management, v. 24, n. 1/2, p.61-70, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13ª edição. Editora: Atlas. São Paulo, 2011.