

**PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL SOBRE O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NA PERSPECTIVA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

**Rita de Cassia Ribeiro Coelho**

Universidade do Grande Rio – UNIGRANRIO  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Acadêmico em Administração

**José Erinaldo dos Santos Nascimento**

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

**RESUMO**

Este trabalho analisa a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na administração pública sob as lentes das atividades humanas que o operacionalizam. O SEI é um produto do Processo Eletrônico Nacional (PEN) instituído com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos viabilizando ganhos em agilidade, produtividade, racionalização de recursos materiais, eficiência, transparência e satisfação do público. O artigo fundamenta teoricamente o tema em duas vertentes: na contextualização do SEI como fator de mudança organizacional dentro das concepções de Lima e Bressan (2003), Wood Junior (2009) e Silva (2001) e na relevância do fator humano neste processo. O objetivo geral é verificar em que medida os servidores de uma universidade federal do estado do Rio de Janeiro percebem o SEI como elemento de mudança organizacional. Especificamente, pretende-se analisar a avaliação dos sujeitos sobre a aplicabilidade do sistema e viabilizar referências para análise da implantação do SEI a partir da percepção dos usuários. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, por meio de um estudo de caso, utilizando, como instrumento de coleta de dados, um questionário com assertivas inseridas na escala Likert.

## **PERCEPÇÕES DOS SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL SOBRE O SISTEMA ELETRÔNICO DE INFORMAÇÕES (SEI) NA PERSPECTIVA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

### **1 INTRODUÇÃO**

É indiscutível que as organizações atuam em cenários cada vez mais dinâmicos que exigem melhorias e adaptações constantes para atender as demandas do meio e a tecnologia é um dos elementos facilitadores da otimização e aumento da eficiência dos serviços prestados pela administração pública nesse sentido.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI), objeto de pesquisa deste trabalho, é um produto do Processo Eletrônico Nacional (PEN) instituído com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos viabilizando ganhos em agilidade, produtividade, racionalização de recursos materiais e eficiência, transparência e satisfação do público; estes últimos muito relacionados aos princípios da administração pública previstos na Constituição Federal.

Visualizamos no SEI um potencial de mudança organizacional. A ferramenta tecnológica se desdobra em novas formas de trabalho numa relação de interdependência. A implantação da plataforma envolve intervenções nos processos organizacionais, mas estas dimensões envolvem e modificam valores, comportamentos, atitudes, habilidades e competências dos sujeitos envolvidos.

Assim, em linhas gerais este trabalho tem como objetivo verificar em que medida os servidores de uma universidade federal percebem o SEI como elemento de mudança organizacional. Especificamente, pretende-se analisar a avaliação dos servidores sobre a aplicabilidade do sistema e viabilizar referências para análise da implantação do SEI a partir da percepção dos usuários. Para tanto, foi realizada uma pesquisa descritiva, de natureza quantitativa, por meio de um estudo de caso em uma instituição de ensino no estado do Rio de Janeiro, utilizando, como instrumento de coleta de dados, um questionário com assertivas inseridas na escala Likert.

A discussão teórica se concentra em duas vertentes: na contextualização do SEI na temática da mudança organizacional com fundamentação nas concepções de Lima e Bressan (2003), Wood Junior (2009) e Silva (2001) e na relevância do fator humano neste processo.

A mudança organizacional não é um assunto novo dentro da administração. Mas torna-se atual se considerarmos a velocidade e a força que a dinâmica da realidade imprimem demandas às organizações.

Entendemos que o fator humano é uma das dimensões de aporte para a mudança que se instaura com a implantação do SEI. Por isso, queremos analisar o sistema sob as lentes das atividades humanas que operacionalizam as estratégias de mudança e desenvolvimento organizacional, considerando a percepção dos sujeitos determinada pelo sentido de usabilidade e mudança atribuído à plataforma. Concebemos que o efeito da mudança ganha significados diferentes a cada olhar dos envolvidos.

## **2 CONTEXTUALIZAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Inserção do Sistema Eletrônico de Informações na perspectiva da mudança organizacional**

O uso de documentos e processos eletrônicos na administração pública teve início no final da década de 1990 e intensificou-se a partir dos anos 2000 (DINIZ et al, 2009).

O movimento conhecido por reforma da gestão pública, ou “new public management” teve como princípios norteadores a busca da excelência dos serviços prestados ao cidadão pela eficiência e otimização dos resultados de governança (BRESSER-PEREIRA, 2002) e a tecnologia foi o elemento viabilizador dos resultados pretendidos. A eficiência é, inclusive, um dos princípios da administração pública previsto no artigo 37 da Constituição Federal.

Nesse contexto, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos, foi instituído o Processo Eletrônico Nacional (PEN), iniciativa conjunta de órgãos e entidades de diversas esferas da Administração Pública, coordenada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o intuito de construir uma infraestrutura pública de processos e documentos administrativos eletrônicos, sendo o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) um produto deste projeto.

O PEN foi formalizado por meio do Acordo de Cooperação Técnica nº 02/2013, objetivando melhorias no desempenho dos processos da Administração Pública no que se refere a ganhos em agilidade, produtividade, transparência, redução de custos e satisfação do público usuário; sendo assim possível relacionar a proposta do projeto a outros dois princípios constitucionais: publicidade e interesse público.

Desse modo, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) surgiu como alternativa de solução informatizada capaz de atender às metas e requisitos apontados pelo PEN. Sua adoção se deu através da realização de uma consulta pública, onde vários órgãos apresentaram seus sistemas como forma de contribuir para o desenvolvimento do projeto.

A ferramenta foi desenvolvida pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e é cedida gratuitamente para instituições usuárias. Como foi originalmente concebida para atender às necessidades do Poder Judiciário, a equipe do PEN realizou diversos ajustes objetivando adequar a ferramenta às especificidades dos órgãos do Poder Executivo conforme descrito na apresentação feita pelo Ministério do Planejamento no Manual do SEI (BRASIL, 2017, p.3):

O SEI é uma ferramenta que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos dentro do próprio sistema, proporcionando a virtualização de processos e documentos, permitindo atuação simultânea de várias unidades ao mesmo tempo em um mesmo processo ainda que distantes fisicamente, reduzindo o tempo de realização das atividades e tramitação em múltiplas unidades, (...) favorecendo o monitoramento, controle de prazos, as estatísticas de desempenho da unidade, (...) rompendo uma tramitação linear inerente à limitação física do processo impresso.

O governo eletrônico não se restringe, contudo, à automação de processos e disponibilização de serviços na internet (ABRANSON; MEANS, 2001). O SEI se desdobra em novas formas de trabalho que articulam ambiente, práticas e comportamentos no alcance

dos melhores resultados pelos melhores meios produtivos e, desse modo, neste artigo, vestimos-lhe a roupagem de um elemento de mudança organizacional.

O SEI, com foco na melhoria do desempenho organizacional em resposta a demandas internas e externas, imprime modificações em importantes componentes: estruturas, produtos, processos, pessoas e cultura; materializando, assim, a definição de mudança organizacional de Lima e Bressan (2003, p. 23). Sua natureza estrutural, estratégica e tecnológica o faz representar também o conceito de mudança elaborado por Wood Junior (2009) que entende que essas vertentes se fazem presente nas mudanças, causando, impacto nos resultados e nos indivíduos envolvidos.

Dentro de critérios classificatórios propostos por Silva (2001), visualizamos o SEI como uma dimensão macro de mudança intencional, programada, radical evolutiva e de natureza técnica. A adoção do novo sistema, com etapas planejadas de implantação visando à racionalização de recursos materiais e celeridade no fluxo e tempo operacional de tramitação de processos e documentos, abrange, de maneira indissociavelmente relacionada, a totalidade das dimensões organizacionais. Nesse contexto, consideramos, ainda, o apontamento de Diniz et al (2009) de que o elemento humano é um dos fatores que impactam no desenvolvimento, consolidação e institucionalização de um programa de governo eletrônico.

Assim, elencaremos, a seguir, algumas considerações sobre o papel da percepção dos indivíduos envolvidos nesse processo.

## **2.2 Considerações sobre a percepção dos sujeitos na mudança organizacional**

Em qualquer processo de mudança há necessidade de considerar que a organização é composta por indivíduos e grupos envolvidos (CÂNDIDO; ABREU, 2002). Essa afirmativa torna o fator humano relevante reconhecendo que são as pessoas que dão vida aos projetos e são elas que sofrem impactos e efeitos resultantes da implantação de projetos (VIEIRA; QUADROS, 2016); que a mudança organizacional está estreitamente relacionada à forma como os indivíduos interpretam e dão significado a ela (SILVA; VERGARA, 2002).

A forma como o trabalho é organizado, as experiências e informações e o grau de satisfação dos sujeitos envolvidos são apontados por Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) como alguns aspectos que podem favorecer ou restringir mudanças nas organizações.

A concepção de mudança organizacional tomado como referencial neste trabalho aponta que as mudanças nas organizações reconfiguram, além de outras dimensões, processos de trabalho e os comportamentos e percepções dos envolvidos. As dimensões organizacionais precisam ser afetadas positivamente para a efetividade da mudança. Além disso, as percepções, envolvendo nesse sentido experiências, crenças, comportamentos e atitudes, atribuem significados ao processo produtivo. “Nessa perspectiva, não é possível separar a essência objetiva do trabalho da essência subjetiva do trabalhador, sob pena de não se perceber o trabalho no sentido ontológico” (BACKES, 2013, p. 24).

Segundo Souza Silva (2003 apud PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009), uma concepção de organização percebida como algo objetivamente independente da percepção dos sujeitos nela atuantes pressiona pessoas a se adequarem a novos processos de trabalho, mas “suas concepções de mundo, da natureza, da organização, do futuro, dos fins do trabalho não são consideradas e não mudam” (PINTO E COUTO-DE-SOUZA, 2009, p. 613). E, não mudando, a essência produtiva também não incorpora o objetivo organizacional da mudança.

Especificamente em relação às instituições públicas, Domingos e Neiva (2010, p.120) consideram que “o conhecimento da percepção dos seus membros (...) são pontos relevantes para todos aqueles responsáveis pela gestão administrativa de instituições públicas em processo de mudança”. Para Moreira, Violin e Silva (2014), as instituições públicas precisam atentar para seus servidores como elementos alavancadores de resultados dentro da organização. Assim, conduzimos uma pesquisa para analisar a percepção dos servidores de uma universidade sobre a implantação do SEI e seu potencial de mudança organizacional.

### 3 METODOLOGIA

A fim de encontrar referenciais empíricos que verifiquem em que medida se dão as inserções e os pressupostos teóricos elencados, foi realizada uma pesquisa descritiva que, segundo Rudio (1985), tem o interesse de observar um fenômeno, procurando descrevê-lo, classificá-lo e interpretá-lo.

O procedimento empregado foi um estudo de caso em uma universidade federal do estado do Rio de Janeiro, possibilitando, de acordo com Yin (2005), a observação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de realidade. É importante considerar que os dados coletados retrataram apenas o caráter unitário do caso pesquisado (GIL, 2009).

A instituição em questão aderiu ao Processo Eletrônico Nacional (PEN) em fevereiro de 2017 e deu início à implantação do SEI em setembro de 2017 através de portaria publicada em seu Boletim de Serviço interno e, atualmente, trinta e cinco tipos de processos estão habilitados na plataforma.

A amostra de estudo foi não probabilística, sendo selecionada por conveniência de acesso. Foi aplicado um questionário a vinte e cinco servidores técnico-administrativos de uma unidade da instituição de ensino, com assertivas inseridas na escala de verificação Likert, para as quais os indivíduos apontaram seu grau de concordância. De acordo com Silva Junior e Costa (2014), este tipo de escala baseia-se no princípio de que a atitude geral remete à percepção sobre o objeto a ser investigado.

Os três primeiros itens das afirmativas inseridas na escala Likert buscaram impressões pessoais sobre o caráter operacional do SEI, tanto para as atividades diretas do servidor (segundo e terceiro item) quanto para as atividades da instituição como um todo (item 1). As duas últimas afirmações avaliaram a percepção dos respondentes sobre a potencialidade de mudança organizada inserida na atitude de implantação do sistema.

Na análise dos dados, realizamos o cálculo do Ranking Médio (RM) dos itens da escala proposto por Oliveira (2005), no qual se atribui um valor de 1 a 5 (onde 1 refere-se à discordância total e 5 refere-se à concordância total em relação às afirmações propostas) para cada resposta e calcula-se a média ponderada (MP) para cada item, baseando-se na frequência das respostas.

Figura 1: cálculo do Ranking Médio (RM)

$RM = \frac{MP}{NS}$ $RM = \frac{\sum(f_i \times v_i)}{NS}$	<p><math>F_i</math> : frequência de cada resposta para cada item</p> <p><math>V_i</math> : valor de cada resposta</p> <p><math>NS</math> : número de sujeitos</p>
---	---

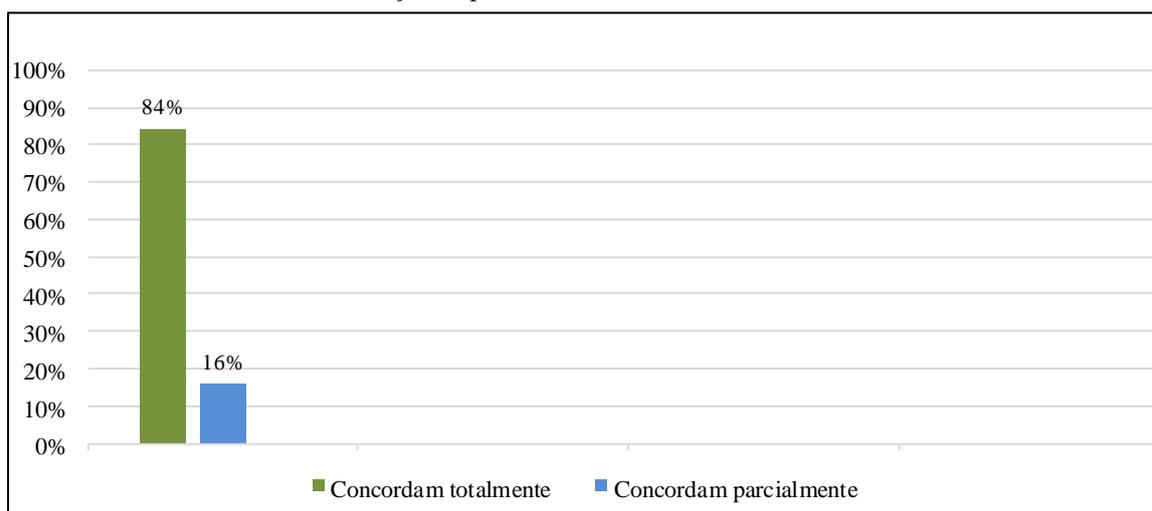
Fonte: adaptado de Oliveira (2005)

Quanto mais próximo de 5 o RM, maior será o grau de concordância dos entrevistados. Além disso, elaboramos representações gráficas sobre os percentuais de respostas obtidas. Embora a análise dos dados seja, portanto, de natureza quantitativa, apresentamos também na sessão a seguir uma breve reflexão sobre os números obtidos.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro item do questionário, pensando na totalidade da organização, afirmou que o SEI beneficia a execução de processos administrativos na Universidade. Todos os entrevistados, em maior ou menor intensidade, concordaram com essa proposição conforme a distribuição a seguir:

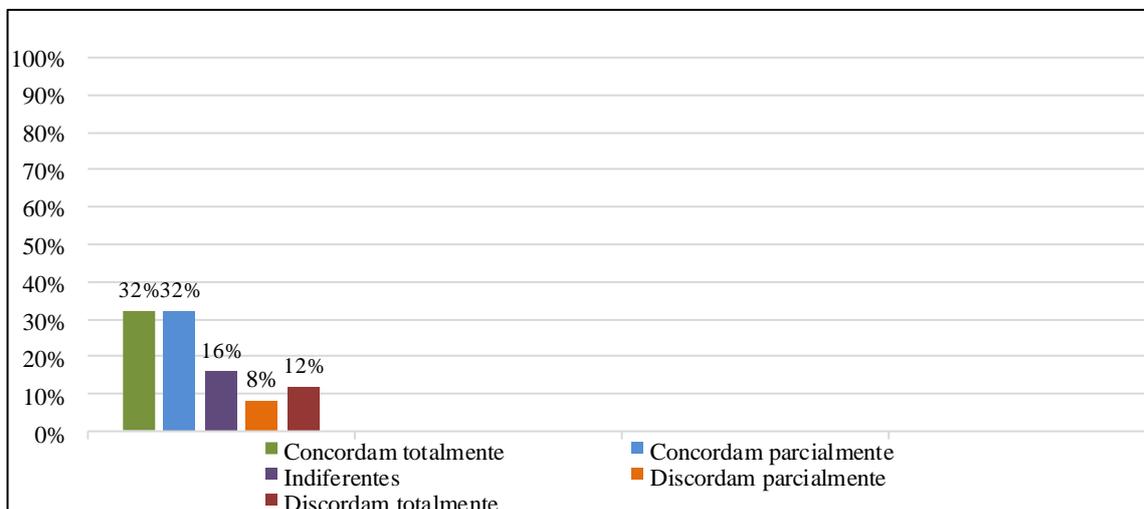
Gráfico 1: O SEI beneficia a execução de processos administrativos na Universidade.



Fonte: elaborado pelos autores.

A seguir, trazendo o SEI para as funções laborais dos servidores, afirmou-se que o SEI traz benefícios diretos para as atividades que estes desempenham. Este foi o item que mais sofreu variação de respostas e acreditamos que isto se relaciona à diversidade de tarefas executadas pelos entrevistados. Um outro possível fator influenciador dessa variação é que alguns tipos de processos ainda não estão sendo tramitados através do sistema.

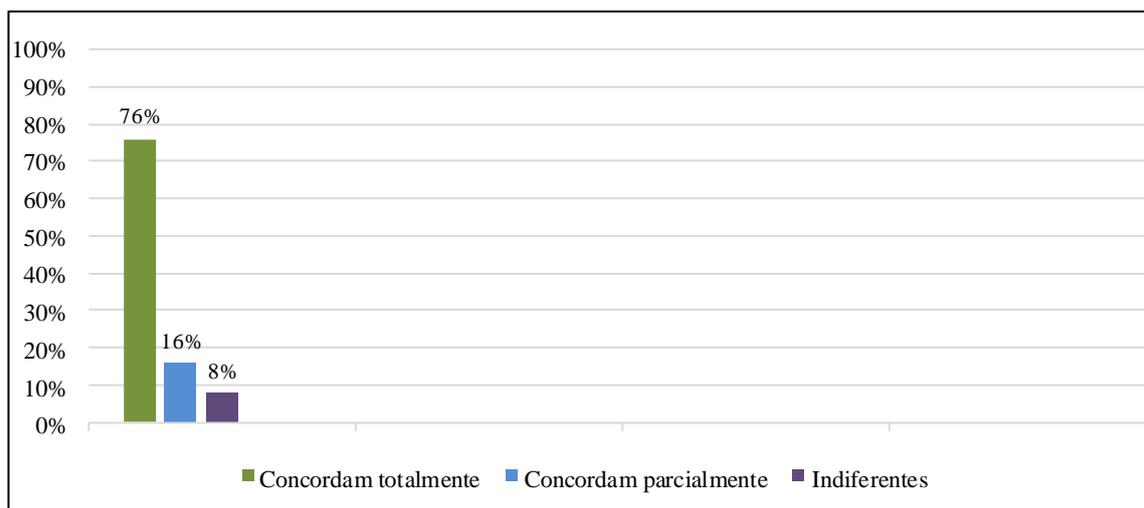
Gráfico 2: O SEI traz benefícios diretos para as atividades do entrevistado.



Fonte: elaborado pelos autores.

Ainda estabelecendo relação direta entre o SEI e o servidor, o terceiro item trouxe a afirmativa que o SEI traz melhorias para o requerimento e obtenção de benefícios funcionais inerentes à carreira. Não houve apontamentos de discordância. Um baixo índice mostrou-se neutro, escolhendo a opção de nem concordar nem discordar.

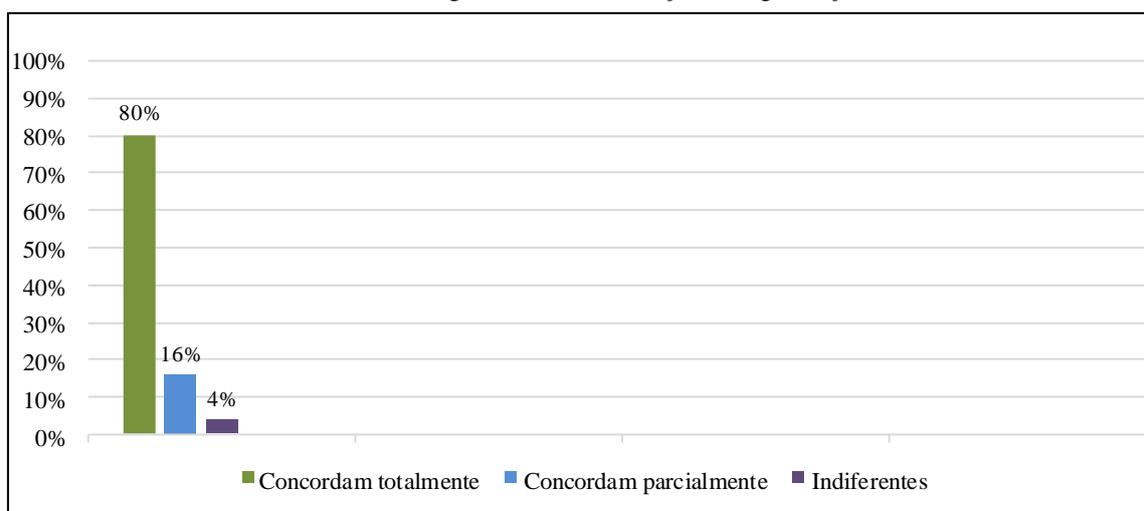
Gráfico 3: O SEI traz melhorias para o requerimento e obtenção de direitos e benefícios inerentes ao cargo.



Fonte: elaborado pelos autores.

Inserindo o SEI na perspectiva da mudança organizacional, apresentou-se a afirmação que uma nova ferramenta tecnológica acarreta mudanças nas configurações do trabalho na Universidade, obtendo-se a concordância, em maior ou menor intensidade, da maioria dos entrevistados.

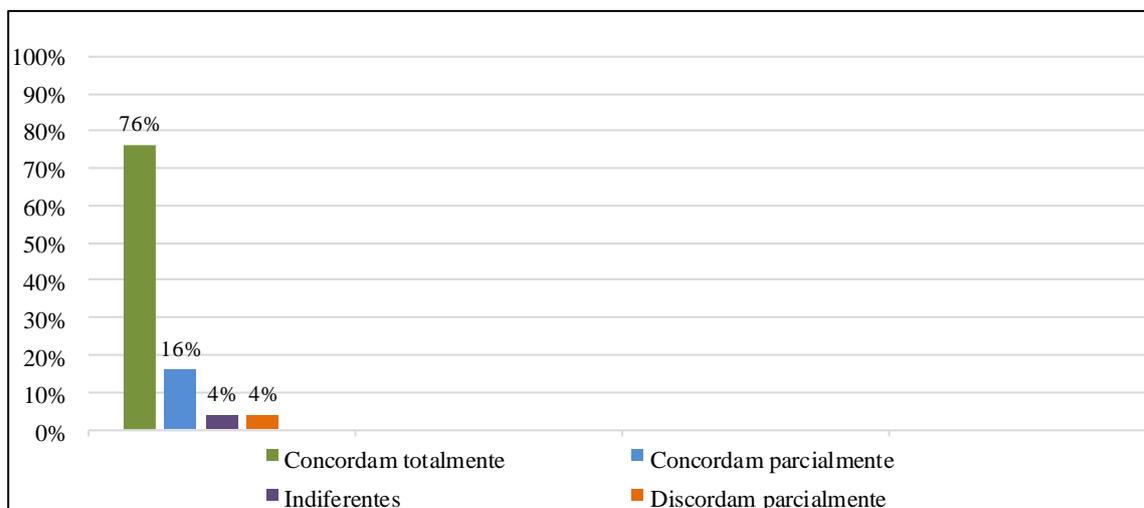
Gráfico 4: Uma nova ferramenta tecnológica acarreta mudanças na organização do trabalho na Universidade.



Fonte: elaborado pelos autores.

Finalmente, o questionário trouxe proposição de que o SEI é um elemento de mudança organizacional e a percepção dos entrevistados se distribui da seguinte forma:

Gráfico 5: O SEI é um elemento de mudança organizacional.

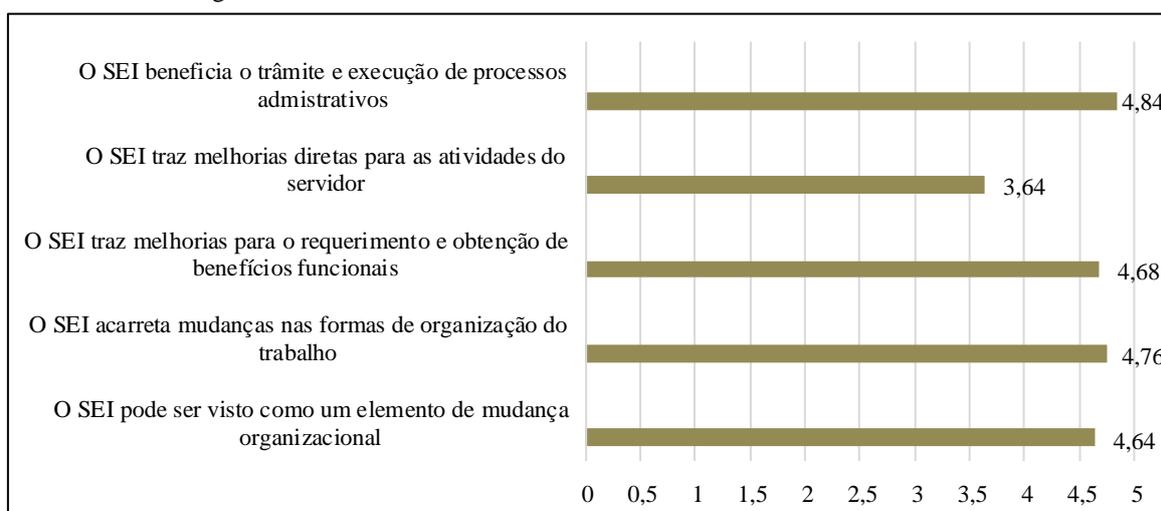


Fonte: elaborado pelos autores.

A semelhança de respostas nos itens 4 e 5 sugerem que os indivíduos compreendem que a inovação tecnológica, ainda que não tenha alcançado integralmente todas as atividades desempenhadas na unidade (como se infere no item 2), se configura com um fator preponderante à mudança organizacional.

De acordo com o cálculo do Ranking Médio (RM), o grau de concordância dos entrevistados com as proposições apresentadas teve a seguinte classificação:

Gráfico 6: Ranking médio de concordância com as assertivas.



Fonte: elaborado pelos autores.

Segundo Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003, p. 86), a capacidade de mudança em uma organização “é o grau em que aspectos da organização e aspectos do processo contribuem para as mudanças ou as restringem”. A forma como a mudança afeta uma dimensão interfere diretamente no efeito sobre as outras dimensões. A ótica dos servidores retratada nessa pesquisa indicam que há boa receptividade, portanto, potencial capacidade de mudança na unidade organizacional.

Todos os servidores envolvidos na entrevista, manifestam certa concordância de as ferramentas eletrônicas do SEI beneficiam a o acesso a, a execução e o andamento dos atos e processos administrativos. Essa concepção por parte dos sujeitos é um elemento favorecedor à implantação de novas práticas de trabalho.

Uma média de 78% dos entrevistados concordam totalmente que a virtualização do trâmite de documentos e processos administrativos materializa uma iniciativa de mudança organizacional reconfigurando o sistema de trabalho da universidade. Apesar disso, menos da metade deste índice, apenas 38% destes indivíduos, visualizam mudanças e benefícios diretos nas atividades que desempenham na instituição. Consideramos que as expectativas e as experiências cotidianas do usuários influenciam o sentidos que atribuem às facetas do SEI. Desse modo, parte das estruturas organizacionais e dos sujeitos envolvidos ainda não receberam nenhum impacto positivo transformador nesse processo de modo que a efetividade da mudança ainda não está totalmente alcançada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa realizada, muito além de sentidos subjetivos atribuídos a nomenclaturas, os itens do questionário aplicado envolveram o uso da tecnologia, as práticas da organização e do próprio entrevistado, abrangendo diversas dimensões práticas envolvidas na concepção de mudança organizacional do referencial teórico.

De acordo com Girardi et al (2009), o feedback dos sujeitos não só mede resultados, mas alimenta a comunicação, fator preponderante à eficácia organizacional. A performance do SEI como fator de mudança organizacional depende da operacionalização que concretize sua eficácia, o que requer o envolvimento de forma ativa dos envolvidos. Assim, valorizar a percepção do indivíduo é deixar de considera-lo inerte e passivo e passar a vê-lo como sujeito construtor do processo produtivo e conhecimento coletivo.

Santiago Jr e Santiago (2007) fundamentam a essência da pesquisa realizada através da concepção de que somente com um alinhamento perfeito no uso dos dois objetos principais desse artigo — tecnologia e pessoas — uma organização pode transformar informação em conhecimento, ações em sucesso com um espírito participativo e gerador de resultados.

É importante ressaltar que os resultados obtidos neste trabalho podem estar associados à composição da amostra e perfil da unidade e não podem ser generalizados à totalidade da instituição nem estendido a outros grupos ou outras organizações.

Os dados da pesquisa podem auxiliar na análise e condução do processo de implantação do SEI. É válido aprofundar as análises para se pensar em alternativas que aumentem a efetividade da gestão da mudança. À medida que a implantação do SEI avança, sugere-se a continuidade do estudo e a replicação da pesquisa, inclusive em outras unidades da instituição, a fim de se estabelecer um comparativo e uma ampliação dos resultados.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRANSON, M; MEANS, G. **E-government 2001** – IBM endowment for the business of government. Rowman & Littlefield Publishers, 2001.

BACKES, A. L.; Mudança organizacional na perspectiva subjetiva do funcionário: implicações na sustentação e reconstrução da sua identidade. **Gestão.Org**, Recife, v. 11, n. 3, p. 23-37, 2013.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)> Acesso em 17 ago 2018.

\_\_\_\_\_, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Manual do SEI**. Brasília, 2017. Disponível em <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/manua\\_usuario\\_sei\\_atos-1.pdf/view](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/arquivos/manua_usuario_sei_atos-1.pdf/view)>. Acesso em maio/2018.

\_\_\_\_\_, Presidência da República; PINHEIRO, Fundação Israel. **Acordo de Cooperação Técnica 002/2013**. Brasília: 21 jul. 2013. Disponível em

<[http://www.secretariadegoverno.gov.br/acesso-a-informacao/licitacoes-contratos-editais/secretaria-de-administracao/copy\\_of\\_outros-instrumentos/2013/acordo-de-cooperacao-tecnica/acordo-de-cooperacao-tecnica-no-02-2013](http://www.secretariadegoverno.gov.br/acesso-a-informacao/licitacoes-contratos-editais/secretaria-de-administracao/copy_of_outros-instrumentos/2013/acordo-de-cooperacao-tecnica/acordo-de-cooperacao-tecnica-no-02-2013)>. Acesso em fev 2018

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto... **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 1, jan./mar. 2002.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. O processo de implantação de novas tecnologias e a busca de sinergia entre indivíduo e organização. **Revista de Ciências da Administração**, Santa Catarina, v. 4, n. 8, jul./dez. 2002

DINIZ, E. H.; BARBOSA, A. F.; JUNQUEIRA, A. R. B.; PRADO, O. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, jan./fev. 2009.

DOMINGOS, S. G.; NEIVA, E. R. Percepções dos funcionários sobre mudanças transacionais e transformacionais em uma organização pública. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 118-138, mar./abr. 2014.

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

GIRARDI, D. et al. Gestão de pessoas e mudança organizacional. In: FRANZONI, A. M. B; LAPOLLI, E. M. (coord.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2009, v. 2. cap. 1.

GRAVENHORST, K. M. B.; WERKMAN, R. A.; BOONSTRA, J. J. The change capacity of organizations: general assessment and five configurations. **Applied Psychology: An International Review**, v. 52, n. 1, p. 83-105, 2003.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: \_\_\_\_\_ (orgs). **Mudança Organizacional: Teoria e Gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p. 17-63.

MOREIRA, F. G.; VIOLIN, F. L.; SILVA, L. C. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. IV, n. 3, p. 296-311, set./dez. 2014.

OLIVEIRA, L. H. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Administração e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 609-634, mai./jun. 2009.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 40 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

SILVA, J. R. G. da. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras**: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução da identidade. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Administração e Gerência, PUC-RIO, Rio de Janeiro.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Análise comparativa acerca da utilização de desenhos na pesquisa sobre a criação do sentido da mudança organizacional. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 23, p. 10-21, set./dez. 2002.

SILVA JUNIOR, S. D.; COSTA, F. J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das Escalas Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out./2014.

SOUZA SILVA, J. de. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. In: LIMA, S. M. V. e et al. **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003

VIEIRA, G.; QUADROS, R. Abrindo a caixa preta da mudança organizacional para a inovação tecnológica. **Desafio Online**, Campo Grande, v. 4, n. 2, art.4, ago. 2016.

WOOD JUNIOR, Thomaz. **Mudança Organizacional**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Trad.: Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2015.