

## POLÍTICAS ARQUIVÍSTICAS E CULTURA ORGANIZACIONAL NO ÂMBITO DA UFRGS<sup>1</sup>

Medianeira Aparecida Pereira Goulart<sup>2</sup>

Lisandra Rosa de Vargas<sup>3</sup>

Laura Gomes Machado<sup>4</sup>

Luciano Alves Santarem<sup>5</sup>

### RESUMO

Considerando o contexto organizacional das instituições federais de ensino superior identifica-se uma diversidade de conjunturas administrativas, especialmente no que diz respeito à gestão de documentos, bem como as políticas arquivísticas pertinentes a essas instituições. Objetivando uma reflexão sobre as demandas oriundas desses ambientes administrativos, assim como suas relações com a cultura organizacional em consonância com os aparatos legais – a Lei n.º 8.159/1991 (Lei de Arquivos) e a Lei n.º 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação) –, buscou-se investigar três universidades federais - UFG, UNIRIO, UFSM - em comparação ao cenário encontrado em 2014, na UFRGS. Os resultados dessa pesquisa foram norteadores para a elaboração de um plano de trabalho, bem como de ações específicas da Divisão de Documentação e do Arquivo Central da UFRGS.

**Palavras-chave:** Gestão documental. Políticas arquivísticas. Cultura organizacional.

---

<sup>1</sup> Trabalho do Eixo Temático “Classificação arquivística” apresentado em 18 de outubro de 2017 no V Encontro Nacional de Arquivistas das Instituições Federais de Ensino Superior (ENARQUIFES). Artigo baseado na Dissertação de Mestrado em Memória Social e Bens Culturais, GOULART, Medianeira Pereira. Disponível em: [https://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs\\_online/tcc/mestrado/memoria\\_social\\_e\\_bens\\_culturais/2016/mapgoulart.pdf](https://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs_online/tcc/mestrado/memoria_social_e_bens_culturais/2016/mapgoulart.pdf).

<sup>2</sup> Arquivista da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Mestre em Memória Social e Bens Culturais pela Universidade La Salle (Unilasalle). E-mail: medianeira.pereira@ufrgs.br.

<sup>3</sup> Arquivista da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Mestre em Memória Social e Bens Culturais pela Universidade La Salle (Unilasalle).

<sup>4</sup> Arquivista da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Bacharel em Arquivologia pela UFRGS.

<sup>5</sup> Arquivista da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Bacharel em Arquivologia pela UFRGS.

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando o contexto organizacional da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e tendo em vista o panorama arquivístico delimitado por meio de um diagnóstico elaborado em agosto de 2014, algumas reflexões se fizeram oportunas. Dados e informações administrativas de suma importância foram apreendidos, especialmente os relacionados aos serviços e práticas da Divisão de Documentação e do Arquivo Central, bem como aos que dizem respeito às necessidades institucionais.

Um contexto de indefinições organizacionais, de atribuições inespecíficas e práticas instáveis, bem como de conflitos entre setores demonstrou a complexidade dos fatores envolvidos em tal cenário. Por outro lado, o registro de ações e tentativas que não atingiram os objetivos desejados, tanto no âmbito do Arquivo Central, como da Divisão de Documentação, evidenciou a necessidade de uma ação pontual e estratégica no sentido de compreender os agentes determinantes da atual situação.

Desse modo e considerando a legislação vigente - Lei nº 8.159/91 e Lei 12.527/11, e, tendo como alicerce os conceitos de políticas arquivísticas, gestão de documentos e cultura organizacional, (segundo Jardim, Belloto e Schein, respectivamente) desenvolveu-se um trabalho de pesquisa, tanto no contexto interno da UFRGS, quanto em outras universidades federais. Tendo como principal objetivo compreender as posições hierárquicas, atribuições e competências dos órgãos responsáveis pela gestão de documentos e suas relações com o ambiente institucional, delimitou-se o universo de investigação. Dentre os tópicos abordados, destacam-se as políticas arquivísticas, a cultura organizacional, a gestão documental e a implementação do Sistema de Arquivos. Para tal análise investigou-se o contexto pertinente a esses elementos em três outras universidades federais – UFG, UFSM, UNIRIO –, o que nos possibilitou traçar um paralelo entre os diversos órgãos cujas atribuições estejam relacionadas às atividades arquivísticas nessas instituições em comparação com o cenário pertinente à UFRGS.

Utilizando de uma abordagem qualitativa e, tendo como procedimentos a pesquisa documental, bibliográfica e estudos de caso, buscou-se compreender as experiências de ambientes organizacionais semelhantes. Por meio da aplicação de um questionário, bem como de visitas *in loco* foi possível estabelecer a dinâmica das relações

que envolve as práticas organizacionais em relação à gestão de documentos, identificando aspectos inerentes à cultura organizacional, bem como a posição hierárquica e as atribuições dos serviços de informações e documentação.

A partir dos resultados e suas análises foi possível estabelecer novos parâmetros de trabalho. Por meio de ações estratégicas e planejadas, foi possível contemplar todos os âmbitos da Universidade na tarefa de inserção de uma nova *práxis*, buscando a valorização das políticas arquivísticas, dos serviços de gestão de documentos em consonância com os dispositivos legais, oportunizando ainda a efetiva implementação do Sistema de Arquivos na Universidade, assim como a preservação da memória institucional.

## 2 ASPECTOS CONCEITUAIS

Partindo-se do entendimento que cultura organizacional, políticas arquivísticas, gestão de documentos e sistemas de arquivos são temas fortemente entrelaçados e portanto, são segmentos do contexto administrativo em discussão, considera-se oportuno algumas reflexões.

No concerto aos ambientes universitários e as práticas arquivísticas pertinentes a esses ambientes, há que se considerar uma fragilidade no entendimento da importância do gerenciamento dos documentos produzidos e recebidos em função das atividades-fim ou atividade-meio dessas instituições. Entretanto, os benefícios advindos de uma efetiva gestão de documentos<sup>6</sup> tem se apresentado cada vez mais evidentes e irrefutáveis.

Segundo Bellotto (1989, p. 15):

A partir do quadro histórico da evolução e das funções primordiais das universidades, que são o ensino, a pesquisa, a divulgação e os serviços e da demonstração de suas atividades-fim registradas em documentos, reflete-se sobre o ponto de convergência entre universidades e arquivo e sobre a necessidade de uma política eficaz de tratamento de seus documentos.

---

<sup>6</sup> Gestão de documentos: “conjunto de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente” (Art.3º Lei 8.159/1991).

Por outro lado, sabe-se que tais políticas estão diretamente relacionadas à estrutura administrativa e a cultura preponderante nas instituições. O papel que a cultura da organização exerce sobre o universo organizacional tem assumido significativa importância, e, portanto, tem sido objeto de estudo de diversos autores. No contexto desse trabalho, alguns desses autores foram extremamente relevantes, tais como Senge (1990), Schein (2009), Fleury (1989), Torquato (1991).

Para Schein, (1985, p. 09) cultura organizacional se apresenta como sendo:

Um conjunto de suposições básicas que o grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, então, ser ensinado aos membros o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Desse modo e, considerando a cultura como um “conjunto de suposições básicas”, é possível delimitar quais pontos deveriam servir de referência, quais deverão ser elucidados, compreendidos e avaliados nas organizações. Isso implica na busca pelo significado das coisas e das motivações emocionais envolvidas em cada situação administrativa. Ou seja, os hábitos, as práticas, os processos compõem de diversas variáveis que ao estabelecerem relações entre si, denotam cognições e vivências de todos os níveis organizacionais.

Segundo Goulart (2016, p.29):

A cultura organizacional assume, segundo esses autores, um caráter impulsionador ou limitante para uma organização e, dessa forma, apresenta-se como um importante respaldo para a compreensão de fenômenos organizacionais, especialmente no que diz respeito ao enfrentamento de diferentes processos oriundos de práticas convencionais do dia a dia.

Nesse sentido, o “caráter limitante” da cultura se evidencia de forma bem objetiva se avaliarmos alguns dos aspectos identificados no âmbito da UFRGS, bem como dos órgãos cujas atribuições estão diretamente relacionadas às atividades arquivísticas, ou seja, Divisão de Documentação e Arquivo Central.

Para tanto, entender a cultura como o resultado de experiências compartilhadas que assumidas de forma corporativa ao ponto de serem validadas tornam-se parte dos

fenômenos corporativos pode clarificar o ambiente institucional, possibilitando inclusive explicar situações organizacionais.

Para Goulart (2016, p.32) esse viés da cultura nos permite deduzir que:

a cultura impacta diretamente no ambiente organizacional, pois está relacionada ao aspecto histórico, à natureza de suas funções, às práticas, aos processos administrativos, aos hábitos, às vivências, tornando-se, desse modo, parte da estrutura administrativa da instituição. Evidenciá-la e relacioná-la com as diversas variáveis envolvidas, entretanto, certamente exige um minucioso exame em todos os aspectos organizacionais – isso por se tratar de uma variável que, segundo Schein (2001), pode ser ressignificada constantemente através de diversos pressupostos culturais em curso.

Partindo-se de tal entendimento e frente às demandas institucionais não cabe aos arquivistas outro papel se não o de agentes provocadores de mudanças no modo de agir, de pensar e principalmente de responder às demandas arquivísticas institucionais.

As contribuições de Di Mambro (2012, p.156) referentes à cultura organizacional reforçam essa ideia:

[...] mudar a cultura organizacional é um desafio a ser superado com um trabalho arquivístico que demonstre, na prática, como a gestão de documentos pode ser útil aos administradores e, ao mesmo tempo, com ações de comunicação social eficientes. Os servidores lotados nas Universidades devem perceber que são agentes do Sistema de Arquivos e atuar desta forma. A mudança na cultura institucional deve levar todos a perceberem qual é a função do arquivista na instituição.

Algumas experiências estudadas, assim como nossa prática diária nos mostram quão desafiadores são os ambientes institucionais das universidades públicas para implantação de projetos que envolvam a gestão de documentos. Os aspectos culturais são apenas parte do universo de questões políticas, econômicas e sociais que se justapõem, entretanto, no nosso entendimento eles podem ser desafiadores, mas não podem e não devem ser limitantes ao ponto de nos paralisar, dadas nossas competências e possibilidades de agregar valor às atividades administrativas e gerenciais de nossos ambientes de trabalho.

### 3 RESULTADOS

No que diz respeito às informações das Universidades pesquisadas – UFG, UFSM, UNIRIO – estas nos permitiram concluir que os órgãos responsáveis pela gestão de documentos estão legalmente constituídos e fundamentados em documentos normativos próprios. Além disso, constam nos respectivos regimentos e organogramas das instituições, ao tempo em que o Arquivo Central da UFRGS não consta no Regimento da Universidade e, na época, não apresentava instrumento normativo. Para ilustrar os cenários das organizações universitárias em discussão, apresenta-se o seguinte quadro:

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
<b>CRIAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM ARQUIVOLOGIA</b>	1973	1976	Não possui	1999
CRIAÇÃO DE ÓRGÃO GESTOR DA DOCUMENTAÇÃO/ARQUIVO CENTRAL	Portaria n.º 438 de 21 de julho de 1990 (Arquivo Central)	Resolução n.º 0006 de 1990 (Divisão de Arquivo geral)	Decreto n.º 4073 de 2002 cria a COPAD Resolução do -CONSUNI n.º 02/2010 Cria o Centro de Informação, Documentação e Arquivo da UFG (CIDARQ) e extingue a Divisão de Comunicação e o Centro de Memória da UFG, revogando a resolução ECU n.º 05/78	Não encontramos documentos oficiais que datam do período da criação do Arquivo Central

ORGANOGRAMA	Órgão suplementar vinculado à Reitoria	Órgão suplementar central. Resolução n.º 016/2006	Órgão administrativo – Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD)	Não aparece no organograma
DOCUMENTO NORMATIVO	Regimento	Resolução n.º 009/2012 (Dispõe sobre normatização, organização e funcionamento do Sistema de arquivos da UFSM)	Resolução CONSUNI n.º 02/2010	Não encontrado

Quadro 1 - Demonstrativo das instituições pesquisadas.

Como resultado prático da pesquisa de mestrado, apresentou-se a elaboração de um regulamento para o Arquivo Central da UFRGS e sua aprovação junto a Pró-Reitoria de Planejamento e Administração. Esse documento normativo, além de definir as atribuições e competências do órgão, norteou ações administrativas no sentido de efetivamente implantar a gestão de documentos em todos os âmbitos da Universidade, buscando corporificar o Sistema de Arquivos. Para tanto, criou-se um protocolo de assessoramento técnico arquivístico, assim como grupos de trabalho para elaboração de políticas arquivísticas, e ainda capacitações em gestão em arquivos contemplando as Unidades, órgãos e setores cujo projeto de gestão documental estivesse em processo de implementação.

Decorrentes dessa ação, passamos do atendimento de 01(um) órgão em 2014 para 45 (quarenta e cinco) em 2017. Vale registrar que o número de arquivistas permanece o mesmo de 2014 e portanto, para darmos conta de toda demanda gerada com tal iniciativa, oportunizamos cursos de capacitação em gestão em arquivos, num total de 30h.

Desse modo, em 2015, a Divisão de Documentação e o Arquivo Central, ao definirem suas atribuições, puderam se colocar como efetivos responsáveis pela gestão de documentos em todos os âmbitos institucionais. Com a disposição para atender as

demandas relacionadas à documentação produzida e acumulada em cada instância universitária, tivemos o intuito de sensibilizar os agentes institucionais sobre a importância da gestão de documentos e ainda criar condições não só para a implementação do sistema de arquivos na Universidade, mas acima de tudo, oportunizar a sustentabilidade do sistema e garantir o efetivo respeito as políticas arquivísticas e à legislação vigente.

#### **4 CONCLUSÕES**

Considerando as experiências estudadas, bem como os dados e informações apreendidas podemos verificar evidências de uma intrínseca relação estabelecida entre a cultura organizacional e a institucionalização dos órgãos cujas competências sejam gerenciar a produção documental e implementar políticas arquivísticas nas organizações. A capacidade de sustentar a gestão de documentos e, conseqüentemente a preservação da memória institucional só pode ser exercida por um órgão legalmente constituído e representado nos regimentos e organogramas administrativos.

Por outro lado, identificou-se ainda que a viabilidade e a sustentabilidade dos projetos de gestão de documentos, bem como a implementação do sistema de arquivos decorre de ações específicas considerando as demandas de cada unidade, órgão ou setor, assim como do compartilhamento de resultados com os demais agentes envolvidos.

Essas experiências e práticas têm corroborado para o convencimento de que o apoio e o comprometimento dos gestores administrativos, aliado ao trabalho de valoração do patrimônio documental são aspectos relevantes que tem facilitado à alteração do cenário arquivístico no ambiente universitário.

#### **ARCHIVISTIC POLICIES AND ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE SCOPE OF UFRGS**

##### **ABSTRACT**

Considering the organizational context of the federal institutions of higher education, a diversity of administrative situations is identified,



especially with regard to the records management, as well as the archival policies pertinent to these institutions. Aiming at reflecting on the demands arising from these administrative environments, as well as their relations with the organizational culture in line with the legal apparatus - Law no. 8.159 / 1991 (Law of Archives) and Law no. 12,527 / 2011 (Law of Information Access) -, it was sought to investigate three federal universities - UFG, UNIRIO, UFSM - in comparison to the scenario found in 2014, at UFRGS. The results of this research were guiding to the elaboration of a work plan, as well as of specific actions of the Documentation Division and of the Central Archive of UFRGS.

**Keywords:** Records management. Archival policies. Organizational culture.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA FILHO, Naomar Monteiro De Et Al. Mapa Da Rede de Impactos para Gestão Estratégica na Universidade. **Educação e Realidade**, Porto Alegre, v.39, n. 1, p.277-301, jan./mar.2014.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cad. Pesq.** [online]. 2006, vol. 36, n. 129, pp. 637-651. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2015.

ARQUIVO NACIONAL. **Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística**. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. 232p.

BAPTISTA, Sofia Galvão; CUNHA, Murilo Bastos. Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. **Perspectivas em Ciência da Informação**, V. 1, N. 2, p. 168 – 184, 2007.

BELLOTO, Heloísa Liberalli. Universidade e Arquivos: perfil, história e convergência. **Transinformação**, Campinas, v.01, n. 03, p.15-28, set/dez. 1989.

\_\_\_\_\_. A imagem do arquivista na sociedade, **Arquivo & História**, Rio de Janeiro, 1996, n.2, p. 7-16.

\_\_\_\_\_. **Arquivística: objetos, princípios e rumos**. São Paulo: Associação de Arquivistas de São Paulo, 2002.

\_\_\_\_\_. **Arquivos permanentes:** tratamento documental. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 320p.

\_\_\_\_\_. O papel instrumental dos arquivos e as qualidades profissionais do arquivista; 2012, **ÁGORA**, Florianópolis, v. 22, n. 44, p. 5-18.

\_\_\_\_\_. **Arquivo:** estudos e reflexões. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2014. 477p.

BRASIL. **Decreto nº. 5.773**, de 9 de maio de 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato\\_2004-2006/2006/decreto/d5773.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2004-2006/2006/decreto/d5773.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2014

\_\_\_\_\_. **Decreto Nº. 6.096**, de 24 de abril de 2007. Disponível em: <[Http://www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.Htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 8.159**, de 8 de janeiro de 1991. Disponível em: <[Http://Www.Planalto.Gov.Br/ Ccivil\\_03/Leis/L8159.Htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8159.htm)>. Acesso em: 14 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar Nº 101**, de 4 de maio de 2000. Disponível em: <[Http://www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/Leis/Lcp/Lcp101.Htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/Lcp/Lcp101.htm)>. Acesso em: 11 nov. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei De Acesso à Informação Nº 12.527**, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: <[Http://Www.Planalto.Gov.Br/Ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2011/Lei/L12527.Htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato_2011-2014/2011/Lei/L12527.htm)>. Acesso em: 08 nov. 2014.

CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS. **ISAD(G):** Norma Geral Internacional de Descrição Arquivística, adotada pelo Comitê De Normas de Descrição, Estocolmo, Suécia, 19-22 de setembro de 1999. 2. Ed. Rio De Janeiro: Arquivo Nacional, 2001. (Publicações Técnicas, n. 49)

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação:** porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão; São Paulo: Futura, 2000. 320p.

DI MAMBRO, Galba Ribeiro. Criação e Implementação do Sistema de Arquivos da UFJF. In: VENÂNCIO, Renato; NASCIMENTO, Adalson (Org.). **Universidades e Arquivos:** Gestão, Ensino e Pesquisa. Belo Horizonte: Escola De Ciência Da Informação da UFMG, 2012. p.141-161.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: ATLAS, 2002.

GOULART, Medianeira Aparecida Pereira. **Políticas arquivísticas no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul:** arquivo central e cultura organizacional, um elo indissociável. 2016. 157 f. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Bens Culturais) - Centro Universitário La Salle, Canoas, 2016. Disponível em:

[https://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs\\_online/tcc/mestrado/memoria\\_social\\_e\\_bens\\_culturais/2016/mapgoulart.pdf](https://biblioteca.unilasalle.edu.br/docs_online/tcc/mestrado/memoria_social_e_bens_culturais/2016/mapgoulart.pdf). Acesso em: 29 set.2017.

JARDIM, José Maria. A invenção da memória nos arquivos públicos. **Ciência da Informação**, v. 25, N. 2, 1995.

\_\_\_\_\_. Diversidade Arquivística e Políticas de Arquivos. **Ponto de Acesso**; Salvador, 2009; v. 3, n. 1, p. 46-59.

\_\_\_\_\_. **O acesso à informação arquivística no Brasil**: problemas de acessibilidade e disseminação. Rio De Janeiro: Arquivo Nacional, 1999. (Cadernos De Textos. Mesa Redonda Nacional De Arquivos).

MARTINS, Roberto de A. A memória científica nas universidades: estratégias para a preservação do patrimônio científico e tecnológico brasileiro. In: **Encontro de Arquivos Científicos**. Rio De Janeiro: Casa de Rui Barbosa, 2006.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001. 80p.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

NASCIMENTO, Adalson; VENÂNCIO, Renato. **Universidade & Arquivos**: gestão, ensino e pesquisa; Belo Horizonte: Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2012. 224p.

PIRES, José Calixto De Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública** [Online]. 2006, Vol.40, N.1, p. 81-105.

SCHEIN, Edgard. Cultura organizacional e liderança. USA: Jossei Bass Oublisshers, 1995.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e liderança**. Ailton Bomfim Brandão (tradutor); São Paulo, Atlas, 2009.

SILVA, Sérgio Conde de Albite. **A preservação da informação arquivística governamental nas políticas públicas do Brasil**. Rio De Janeiro: AAB/FAPERJ, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Plano De Desenvolvimento Institucional (2011–2015)**. Disponível em: <[Http://www.Ufrgs.Br/Ufrgs/Arquivos/Pdi-2010](http://www.Ufrgs.Br/Ufrgs/Arquivos/Pdi-2010)>. Acesso em: 11 nov. 2014.

ZAGO, Celia Cristina Et Al. A cultura organizacional em uma organização pública: aspectos norteadores para o seu gerenciamento. **Enapg**, nov. 2004. Disponível em: <[http://www.Anpad.Org.Br/Diversos/Trabalhos/Enapg/Enapg\\_2004/2004\\_ENAPG190.Pdf](http://www.Anpad.Org.Br/Diversos/Trabalhos/Enapg/Enapg_2004/2004_ENAPG190.Pdf)>. Acesso em: 20 mar 2015.

\_\_\_\_\_. Cultura organizacional: formação, conceito e constituição. **Sistemas e gestão**, Vol. 8, N. 2, 2013, p.106-117. Disponível em:

Medianeira A. Pereira Goulart; Lisandra Rosa de Vargas; Laura Gomes Machado; Luciano Alves Santarem

<[Http://www.Revistasg.Uff.Br/Index.Php/Sg/Article/View/V8N2A1](http://www.Revistasg.Uff.Br/Index.Php/Sg/Article/View/V8N2A1)>. Acesso em: 20 mar. 2015.

---

**Trabalho recebido em: 18 jul. 2018**

**Trabalho aceito em: 25 jul. 2018**

---