



XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XVII ENANCIB)

GT 10 – Informação e Memória

A RELEVÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE SEGURANÇA CONTRA ROUBO E FURTO DE LIVROS RAROS

THE RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN IMPLEMENTING SECURITY SYSTEMS AGAINST ROBBERY AND THEFT OF RARE BOOKS

Miriam Paula Manini¹ e Raphael Diego Greenhalgh².

Modalidade da apresentação: Comunicação Oral

Resumo: O estudo sobre a segurança contra roubo e furto em instituições guardiãs de livros raros se torna premente diante do cenário onde é comum este tipo de crime a este tipo de acervo. Existem vários casos de crimes ao conjunto de bens culturais em todo o mundo, não sendo diferente no Brasil, contemplando também vários roubos e furtos de livros raros. Na análise de manuais sobre segurança é possível ver a preocupação constante sobre métodos de se evitar este tipo de crime. No entanto, apesar de trazer métodos de controle das diversas variáveis de segurança e da obrigação de se formalizar as normas adotadas para cada situação, os trabalhos averiguados não apresentam observações sobre como estas técnicas podem afetar as condições e modelos de trabalhos preexistentes nestas instituições. Portanto, o estudo do conceito de cultura organizacional, por meio de análise qualitativa da literatura da área, de modo a entender os possíveis aspectos relacionados à resistência à inovação, assim como a relação da cultura na empresa diante da cultura nacional. Deste modo, foi possível notar um papel preponderante do líder ou dos gestores da alta cúpula na criação, manutenção e modificação da cultura organizacional, assim como foi verificado indícios da resistência à mudança no quesito segurança em relação aos traços brasileiros predominantes nas organizações, sendo necessário também a preocupação no planejamento adequado das propostas de mudanças, assim como o recolhimento e compartilhamento de informações confiáveis e adequadas para a participação efetiva de todos os

¹Docente, desde 2002, do Curso de Arquivologia e do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade de Brasília. Líder do Grupo de Pesquisa Imagem, Memória e Informação e membro do Grupo de Pesquisa Preservação de Bens Culturais. Coordena o Projeto de Pesquisa "Documentos Audiovisuais, Informação e Memória: identificação de acervos fotográficos e fílmicos no Distrito Federal" financiado pelo CNPq.

² Doutorado em Ciência da Informação (2014) pela Universidade de Brasília (UnB). A partir de 2008 tornou-se bibliotecário da Coleção de Obras Raras, da Biblioteca Central, da UnB. Tem experiência na área de Ciência da Informação, com ênfase em Biblioteconomia, atuando principalmente nos seguintes temas: obras raras, segurança contra roubo e furto, seleção de livros raros, biblioteca universitária, hábito de leitura e biblioteca escolar.

níveis hierárquicos nesses processos de mudança.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Mudança cultural. Segurança contra roubo e furto. Biblioteconomia de livros raros.

***Abstract:** The study of security against robbery and theft in institutions guardians of rare books is becoming more important on the stage where it is common this type of crime in this type of collection. There are several cases of crimes to the group of cultural objects around the world, no different in Brazil, also including several robberies and thefts of rare books. In the guides analysis about security it is possible to see the constant concern about methods to prevent this type of crime. However, despite bringing control methods of the various security variables and the obligation to formalize the rules adopted for each situation, the works investigated have no observations on how these techniques can affect the conditions and models of pre-existing works in these institutions. Therefore, the study of the concept of organizational culture, through qualitative analysis of the literature of the area in order to understand the possible aspects related to resistance to innovation, as well as the relationship of culture in the company on the national culture. This way it was possible to note a major role of the leader or the top management administrators in creating, maintaining and modifying the organizational culture, as well as verified evidence of resistance to change in the security appearance in relation to Brazilian lines prevalent in organizations. It is also necessary to concern the adequate planning of the proposals for changes, as well as the collection and sharing of reliable and adequate information for the effective participation of all levels in these changing processes.*

***Keywords:** Organizational culture. Cultural change. Security against robbery and theft. Librarianship of rare books.*

1 Introdução

A aplicação de sistemas de segurança contra roubo e furto em instituições que guardam itens valiosos do patrimônio cultural, dos quais fazem parte os livros raros, implica, entre outras coisas, no monitoramento físico e eletrônico dos funcionários e pesquisadores de determinada instituição, na criação de normas de segurança que determinarão restrição de atividades e acesso em determinadas áreas, em determinadas situações e a determinadas pessoas. Também é necessário para a vigilância deste patrimônio o investimento (geralmente de alto custo monetário) para a aquisição de equipamentos eletrônicos, para reforço das barreiras físicas de contenção, e mesmo para mudanças estruturais nos prédios ou locais que abrigam este tipo de acervo. Estes elementos podem ir de encontro aos interesses e valores institucionais, exigindo que haja uma mudança cultural para sua aplicação e funcionamento adequado.

O patrimônio cultural e, conseqüentemente, os livros raros estão sob ameaça constante de roubo e furto devido à sua importância histórica e cultural, que se reflete nos altos valores venais que os mesmos atingem em leilões e no comércio de bens antigos e raros. Em

Greenhalgh (2014), verifica-se que estes crimes não acontecem esporadicamente e que no Brasil os livros raros estão em perigo, pois se nota o envolvimento de um grupo organizado e especializado na prática do roubo e do furto, com indiciamento em vários casos na Justiça Federal brasileira e condenação em alguns processos, sendo possível, inclusive, observar a tentativa de transporte das obras para outro país e o uso de arma de fogo nas ações criminosas.

Em Resource (2003), Silva et al. (2006) e Ono e Moreira (2011) são apontados os elementos que englobam a implementação de sistemas de segurança, mostrando que estes vão além da aquisição de equipamentos eletrônicos de vigilância. Para os autores também fazem parte dos aspectos de segurança a avaliação dos riscos, as condições físicas de acondicionamento das obras e das barreiras de acesso às áreas restritas, criação de normas de segurança, treinamento e contratação de recursos humanos, planos emergenciais, entre outros. Ou seja, todas estas ações vão impactar em todas as atividades e em todos os profissionais da instituição que mantêm os livros raros, pois o acesso a determinadas áreas será restringido, assim como serão criadas rotinas e atribuídas novas responsabilidades aos funcionários. Essas medidas terão de se relacionar com a cultura organizacional destas empresas, seja de forma pacífica, com ampla aceitação do novo método de gestão, ou de forma conturbada, indo de encontro com as crenças, valores e costumes partilhados pelos indivíduos afetados pela novidade.

O conceito “Cultura Organizacional” tem base na Sociologia, na Psicologia e na Administração e o seu uso não é pacífico entre os autores, como mostra Lima (1997). O autor diz que a evolução do conceito perpassa por autores da Antropologia, que, junto com administradores e sociólogos, reconhecem

[...] a existência de um constructo social simbólico e imagético que deriva dos grupos e é compartilhado dentro deles, determinando padrões de comportamento que são, de acordo com os autores clássicos, passíveis de manipulação pelas organizações, seja pela cúpula, seja pelos grupos informais. (LIMA, 1997, p. 23)

O presente trabalho tem como objetivo entender e refletir como a cultura organizacional pode influenciar nas decisões ligadas à aplicação de sistemas de segurança contra roubo e furto em coleções de livros raros. Para isso, foi feita uma revisão de literatura, com uma análise qualitativa, para verificar os conceitos ligados à cultura organizacional, o modo como esta se manifesta e as condições de mudança da mesma, assim como os

elementos relevantes à segurança contra roubo e furto e como os mesmos se relacionam com os aspectos culturais das organizações.

Os dados levantados por Greenhalgh (2014) de como estão as condições de segurança nas instituições guardiãs de livros raros pode ajudar a entender ou mesmo dar subsídios de reflexão sobre como a cultura nacional, refletida na cultura organizacional, pode interferir na proteção deste tipo de acervo.

2 Roubo e furto de bens culturais e livros raros

Os roubos e furtos de bens culturais têm sido uma constante em todo o mundo. As técnicas adotadas pelos criminosos para se apropriarem das obras são as mais diversas, desde se passar por pesquisador até o arrombamento e assalto à mão armada. Diversos crimes são listados por Greenhalgh (2014), que apresenta informações disponíveis em Gauz (1994), Kushnir (2009), na seção de relatos de roubos e furtos do *Rare Books and Manuscript Section* (RBMS), ligado à *American Library Association* (ALA), assim como em matérias de jornais de grande circulação no Brasil e no mundo, como *Folha de São Paulo*, *Estadão*, *The New York Times* (EUA), *The Guardian* (Inglaterra) e *El país* (Espanha), entre outros.

No século XXI é possível relatar ao menos um caso de roubo ou furto de algum bem cultural no mundo a cada ano. Por exemplo, temos os casos em 2001 no Museu Judaico em Nova Iorque; em 2002 no Museu Van Gogh em Amsterdã; em 2003 no Castelo de Drumlanrig na Escócia; em 2004 no *Centre Pompidou* em Paris; em 2005 no Museu de Belas Artes do Chile; em 2006 no Museu de Arte de Toledo em Ohio, nos Estados Unidos; em 2007 no Museu de Belas Artes de Nice, na França; em 2008 na Fundação Emil Buehrle, na Suíça; em 2009 no Museu Scheringa do Realismo, na Holanda; em 2010 no Museu Mohamed Mahmoud Khalil, no Cairo, no Egito; em 2011 no Museu do Palácio Imperial na China; em 2012 no Museu Arqueológico de Olímpia, na Grécia; em 2013 no Museu de História de Buffalo, nos Estados Unidos; em 2014 no Museu Nacional de Belas Artes de Havana, em Cuba; em 2015, no *Chateau de Fontainebleau*, em Paris; e em 2016 no Museu do Missouri, nos Estados Unidos. Nestes crimes foram roubadas ou furtadas obras de artistas como Vincent Van Gogh, Pablo Picasso, Marc Chagall, Edvard Munch, August Rodin, Francisco de Goya, Paul Cézanne, Claude Monet, Salvador Dalí e Andy Warhol, entre outros.

Os dois últimos crimes relatados mostram a expertise dos criminosos. No *Chateau de Fontainebleau*, em Paris, em 2015, assaltantes entraram no local e furtaram 15 obras de artes asiáticas, entre elas uma réplica da coroa do Rei de Sião, dada a Napoleão III em 1861, e uma mandala tibetana feita em ouro e turquesa. Segundo Samuel (2015), a ação dos criminosos

disparou o alarme, mas a ação foi tão rápida, durando apenas 7 minutos, que quando o vigilante noturno chegou os ladrões já haviam fugido, encobrendo seus rastros com o pó branco de um extintor de incêndio. Rogers (2016) mostra que criminosos aproveitaram a ausência de equipe de segurança entre os horários de fechamento e abertura do Museu de Arte de Springfield, no Missouri, nos Estados Unidos, para se apropriar de sete serigrafias de Andy Warhol. Segundo o autor, as obras da série *Campbell's Soup I* chegaram ao museu em dez peças, sendo o conjunto avaliado pelo FBI em aproximadamente 500 mil dólares.

No Brasil também há casos de roubo e furto ao patrimônio cultural em diversas instituições, ao longo de todo o século XXI como, por exemplo, no Museu Chácara do Céu, no Rio de Janeiro, em 2006; no Museu de Arte de São Paulo (MASP) em 2007; e na Pinacoteca de São Paulo, em 2008 (KUSHNIR, 2009). Também ocorreram os casos do Museu Paulista da Universidade de São Paulo, também conhecido como Museu do Ipiranga, em 2007; do Museu de Arte Contemporânea de Pernambuco, em 2010; e do Museu da República, no Rio de Janeiro, em 2013.

Em 2014 também foi furtado o Museu Casa Maria Bonita, que fica na zona rural da cidade de Paulo Afonso, na Bahia. Os ladrões arrombaram e levaram objetos históricos como máquina de costura de mão, chocalho, ferro de brasa e 15 fotografias da instituição que fica na casa onde nasceu a mulher de Lampião (MUSEU CASA DE MARIA BONITA..., 2014). Em duas ocasiões, nas madrugadas dos dias 16 e 27 de março de 2015, a Casa Museu Fundação Gilberto Freyre, em Recife-PE, foi invadida por bandidos que levaram objetos de prata e ouro, como anéis, pulseiras, relógios, canetas, garfos, facas, colheres, medalhas e condecorações recebidas pelo escritor (PF INVESTIGA..., 2015). A matéria do Diário de Pernambuco também diz que a primeira invasão ocorreu pelos fundos da instituição, forçando uma grade de ferro, e a segunda ação foi cometida com a quebra do telhado do banheiro. Também em março de 2015 foi quebrada a janela do Museu Gaúcho da Força Expedicionária Brasileira (que contém a história dos militares brasileiros que lutaram na Segunda Guerra Mundial), na cidade de São Gabriel-RS, para que criminosos levassem duas metralhadoras, uma carabina e uma pistola, armas essas que têm apenas valor histórico, pois estão desmontadas, não sendo possível mais usá-las para disparo (MUSEU DA FORÇA EXPEDICIONÁRIA BRASILEIRA..., 2015).

O caso mais recente de roubo parece ser o do Museu de Arte Sacra de Santos-SP, ocorrido em 03 de julho de 2016, quando criminosos armados se passaram por visitantes e posteriormente renderam e amarraram os funcionários do local, levando 20 obras, como livros, pinturas e esculturas, entre outros (IMAGENS DE PEÇAS ROUBADAS DE MUSEU

DE SANTOS..., 2016). A matéria ainda mostra a atuação especializada dos ladrões, que usaram plástico bolha para não danificar as obras no transporte e levaram consigo os computadores que armazenavam as imagens das câmeras de vigilância do local.

As bibliotecas também são alvos constantes de roubos e furtos. Manguel (2006) revela bula papal de 1752 que prometia excomungar os ladrões de livro. O autor ainda detalha o caso do senhor Guglielmo Bruto Icilio Timoleone, conhecido como Conde Libri-Carucci della Sommaia, que, no século XIX, usou de seu prestígio acadêmico para ter acesso e furtar diversas bibliotecas francesas. O *site* do RBMS agrupa inúmeras matérias de periódicos disponíveis na *web* sobre diversos casos de roubo e furto ao patrimônio cultural, principalmente aqueles casos em que o objeto do crime é o livro raro. Lá é possível ver relatos sobre os casos da Biblioteca da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, em 2001; do *Dickens House Museum*, em Londres, em 2002; do *Hatefutsoth Beth Museum*, em Tel Aviv, em 2003; da Biblioteca Nacional da França, em 2004; da Biblioteca da Universidade de Yale, nos Estados Unidos, em 2005; *Peuerbach Castle*, na Áustria, em 2006; da *Charles E. Young Research Library*, da *University of California*, Los Angeles, em 2007; da *British Library*, em 2008; do *History Museum*, da cidade de Kotel, na Bulgária, em 2009; da *Northwich Library*, Inglaterra, em 2010; da Catedral de Santiago de Compostela, Espanha, em 2011; do *Hill Museum & Manuscript Library*, nos Estados Unidos, em 2012; da Biblioteca Girolamini, em Nápoles, na Itália, em 2013; e do *All Hallows College*, na Irlanda, em 2014. Todos estes casos tiveram ao menos um livro raro como objeto de roubo ou furto. Em maio de 2016, uma cópia de *The Apostle*, impressa em 1574, por Ivan Fedorov, foi dada como desaparecida da *Vernadsky National Library of Ukraine*.

Gauz (1994) mostra que estes casos são antigos no Brasil, relatando principalmente crimes ocorridos na década de 1980. Greenhalgh (2004) estudou mais a fundo alguns crimes que envolveram livros raros no Brasil no século XXI, são eles: Instituto de Pesquisas Jardim Botânico, Rio de Janeiro/RJ, ocorrido em novembro de 2003; Palácio do Itamaraty Rio de Janeiro/RJ, em julho de 2003; Museu Histórico Nacional do Rio de Janeiro/RJ, em junho de 2004; Museu Nacional – UFRJ, no Rio de Janeiro/RJ, em 20 de abril de 2004; Escola de Belas Artes – UFRJ, no Rio de Janeiro/RJ, em 22 de fevereiro de 2006; Arquivo Geral da Cidade do Rio de Janeiro/RJ, em junho de 2006; Biblioteca Mário de Andrade, em São Paulo/SP, em 06 de julho de 2006; Biblioteca Pública do Paraná, em Curitiba/PR, em outubro de 2006; Museu Chácara do Céu, no Rio de Janeiro/RJ, em 24 de fevereiro de 2006; Fundação Oswaldo Cruz, no Rio de Janeiro/RJ, em 2007; Instituto Geográfico e Histórico da Bahia, em Salvador/BA, em setembro de 2007; Museu Paraense Emílio Goeldi, em

Belém/PA, em 17 de dezembro de 2008; Instituto de Botânica de São Paulo, em São Paulo/SP, em 02 de fevereiro de 2012; e em duas ocasiões o Centro de Ciências, Letras e Artes, em Campinas/SP, em 07 de junho de 2014 e 08 de agosto de 2003. Nesta análise foi possível identificar que ao menos 496 livros raros foram furtados ou roubados destas instituições em ações criminosas, em cuja maioria há suspeita da participação de uma quadrilha especializada neste tipo de crime. Também foi possível verificar que a quantidade de crimes pode ser ainda maior, pois algumas instituições guardiãs de livros raros responderam, quando questionadas, que apresentavam algum caso de desaparecimento de livro raro e que também não haviam feito qualquer registro policial sobre os fatos (GREENHALGH, 2004).

3 Elementos de segurança contra roubo e furto de livros raros

Neste tópico foram analisados três manuais (em português) que falam sobre segurança em instituições guardiãs de bens culturais, escolhidos por sua relevância e disponibilidade *online*: Ressource, 2003; Silva *et al.*, 2006; e Ono e Moreira, 2011. Sobre a abrangência dos mesmos, verifica-se que dois deles são voltados para museus: Resource, 2003; e Ono e Moreira, 2011, enquanto o outro – Silva *et al.*, 2006 – também traz elementos para bibliotecas e arquivos. De um modo amplo, os fatores apresentados nos três trabalhos permitem a adoção das técnicas de segurança em qualquer instituição que possua um bem valioso, independente de qual seja; assim como todos eles tratam da segurança de uma forma ampla, em vários contextos, pois, apesar da maior parte destes manuais tratarem da segurança física e eletrônica, ou passiva e ativa como preferem Ono e Moreira (2011), voltados principalmente para a segurança patrimonial, ou seja, segurança contra roubo e furto, também tratam de outros tipos de segurança, como a prevenção de incêndios. Em Silva *et al.* (2006), além da segurança patrimonial contra roubo e furto, também é tratada a segurança contra incêndio, do mesmo modo que em Resource (2003). Já Ono e Moreira (2011), além de abordarem os dois assuntos anteriores, trazem procedimentos a se adotar em outros tipos de acidentes, como desastres naturais, explosões e ameaça de bombas, ações terroristas, distúrbios civis, falta de energia e emergências médicas.

Os três manuais analisados, como já dito, têm foco principal na segurança patrimonial contra roubo e furto de suas obras, apresentando elementos que levam em consideração a proteção externa da instituição, a proteção de portas e janelas, instalação de equipamentos eletrônicos como câmeras, alarmes e detectores de situações adversas (incêndio, arrombamento etc.). Também dão ênfase na equipe de segurança e situações de contato com as obras, como limpeza, exposições, empréstimo, conservação, entre outros. Outra

preocupação destas obras está na elaboração de normas e regulamentos que estruturam e delimitam as rotinas e circulação em cada área de proteção, as responsabilidades de cada funcionário dentro do sistema de segurança, as regras para pesquisa, para contratação de pessoal, para manutenção de equipamentos, para exposição e empréstimo das obras, assim como as regras para atuação em situações emergenciais.

Nota-se, portanto, que nos três trabalhos, apesar de ser considerada a criação de grupos específicos para o debate e determinação das regras de segurança, além da preocupação na escolha do pessoal que comporá a equipe de segurança, não há uma reflexão e preocupação de como a implementação destas regras afetaram as atividades já desenvolvidas na instituição. Não é discutido como será a aceitação da imposição das normas e como se deve tentar mudar uma possível “cultura organizacional” que vá de encontro com o que está sendo proposto, pois o não envolvimento, o não entendimento, o não comprometimento com as regras criadas podem pôr em risco a implementação, execução e manutenção de um sistema de segurança. Portanto, o presente trabalho tem como objetivo refletir como a cultura organizacional pode interferir ou mesmo ajudar na criação de sistemas de segurança contra roubo e furto, tentando dar margem para entender a situação exposta por Ono e Moreira (2011) no prefácio de sua obra:

Mesmo conscientes de que o planejamento e a prevenção são ações mais simples e que exigem custos compatíveis com as possibilidades dos museus, seus gestores não têm o costume de incluir iniciativas de tal natureza em seus programas de trabalho. Alguns indicativos sobre a questão foram percebidos claramente nas respostas, como a necessidade de implantação de treinamentos sistemáticos dos funcionários dos museus para assegurar a boa condução das atividades de segurança e da elaboração e publicação de estudos visando à implantação de planos específicos de segurança. (ONO; MOREIRA, 2011, f. X)

Do ponto de vista do livro raro, todas as ações discutidas anteriormente neste tópico devem ser aplicadas. No entanto, existem algumas práticas que podem ser usadas no contexto exclusivo deste tipo de acervo, como a pesquisa bibliográfica e a análise bibliológica. Silva et al. (2006) comentam brevemente sobre a importância de se ter uma descrição técnica do acervo e da realização de inventários. Nos outros dois trabalhos essas técnicas não são lembradas. A descrição minuciosa do acervo, no caso de livros raros, é feita pela atividade chamada de análise bibliológica, tratando-se de uma análise das características intrínsecas e

extrínsecas à produção do livro como mostram Rodrigues, Calheiros e Costa (2007). Greenhalgh e Manini (2015) enfatizam a relevância desta técnica para a segurança contra roubo e furto de livros raros, principalmente na identificação da obra caso tenha sido subtraída e posteriormente recuperada, pois, com o levantamento das características da obra, torna-se possível individualizá-la diante dos demais exemplares da mesma edição. No entanto, apesar da importância desta técnica, em levantamento feito por Greenhalgh (2014), verifica-se que quase metade (46,34%) de 82 instituições que possuem coleções de livros raros não a aplica em seu acervo, dados que vão de encontro a outros encontrados pelo autor, como no uso de equipamentos eletrônicos de vigilância do acervo, onde a maioria não possui câmeras (52,44%) e, das que usam, também a maioria (73,28%) não tem visão noturna. Da mesma forma, a maior parte destas instituições também não possui detectores de movimento (75,61%), alarmes (74,4%) e trancas eletrônicas (91,46%).

Greenhalgh (2014) mostra também que a resistência dos sistemas de contenção de acesso físico (portas, janelas, teto etc.) não são os adequados em grande parte das 82 instituições respondentes à sua pesquisa. Quase metade das instituições (45,12%) não considera suas portas resistentes, outros 30% das respondentes não consideram suas janelas resistentes e 82,93% não possuem cofres para abrigar sua coleção ou parte dela. Um total de 79,27% das instituições não tem um plano de segurança para o setor de obras raras e um número maior (91,46%) não possui um plano de emergência. Estes dados podem demonstrar que uma possível característica da cultura brasileira de não valorizar seu patrimônio cultural pode estar refletida na “cultura organizacional” da maioria das instituições que cuidam de livros raros.

4 O que é cultura organizacional

O uso do termo *cultura em organizações* surge na literatura, a princípio, como sinônimo do clima – no sentido de ambiente relacional – dentro das instituições (PIRES; MACÊDO, 2006). Portanto, para os autores, não há concordância sobre a utilização do termo, inexistindo uma definição clássica para cultura organizacional. Mas, para eles, há confluências de características apresentadas nos autores da área, sendo a cultura organizacional, portanto, historicamente determinada, apresentando relação com o conceito de cultura estudado pelos antropólogos, sendo também socialmente construída e difícil de ser modificada.

Lima (1997) faz um levantamento sobre a evolução do conceito “cultura organizacional”, mostrando que o mesmo reúne conceitos antropológicos, sociológicos,

psicológicos e administrativos, que tentam descrever e apresentar as características que geram identidade a um grupo, diferenciando-o dos demais. Portanto, para o autor, o conceito está ligado ao modo de se fazer as coisas nas organizações, baseado no aprendizado partilhado para superação dos problemas e na relação entre as crenças e costumes de cada pessoa, de modo que a definição formal para o termo é:

Um padrão comportamental de interações entre os conjuntos de elementos psicológicos, estruturais e simbólicos de grupos sociais, dirigido pelos objetivos coletivos e compartilhado por seus membros que, a partir de suas experiências num contexto comunicativo, conformam um sistema próprio de significados, criando um conjunto de características próprias, capazes de diferenciar o grupo dos demais. (LIMA, 1997, p. 29)

Outra definição de cultura organizacional é dada por Chiavenato:

Cada organização tem a sua própria cultura, que denominamos cultura organizacional ou cultura corporativa e que ela mantém e cultiva. É por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. Assim, a cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade predominante. (CHIAVENATO, 2013, p. 225)

Duas abordagens sobre cultura organizacional devem ser destacadas, segundo Pires e Macêdo (2006): a de Schein e a de Hofstede, pois, segundo os autores, a visão de Schein mostra a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização, e a de Hofstede enxerga a cultura organizacional como o reflexo de uma cultura maior da sociedade, onde a organização está inserida.

Cultura organizacional é um padrão de assuntos básicos compartilhados, que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos seus problemas. (SCHEIN 1992 *apud* CHIAVENATO, 2013, p. 224)

A diferença nas duas abordagens é que a de Schein se limita a averiguar os aspectos que determinam a cultura organizacional dentro do contexto da própria organização, sem

levar em consideração o contexto cultural maior em que essa instituição está inserida, análise esta feita por Hofstede. Estas duas perspectivas fazem parte de uma corrente que acredita haver apenas uma cultura organizacional dentro de cada organização; está muito ligada aos valores pregados pelos fundadores de determinada instituição e dos posteriores diretores, quando for o caso, sendo moldada e modificada pela alta cúpula empresarial. Freitas (2007) mostra que, apesar dessa ter sido uma visão dominante por muito tempo, sem grandes questionamentos, surgiram posteriormente outras correntes, em que estudos passaram a questionar e a trabalhar com a possibilidade de múltiplas culturas organizacionais baseadas nas diferenças e interações entre as suas divisões, departamentos, grupos, profissionais, filiais etc. Freitas (2007) ainda apresenta uma terceira perspectiva – a da fragmentação –, que reúne parcialmente as duas visões anteriores, entendendo que a cultura organizacional não é única, mas que a existência de grupos é transitória e temporária, limitando-se a temas específicos. Contudo, o que estas três abordagens mostram é que a cultura organizacional é sempre impactada, em menor ou maior grau, pela visão gerencial e pelo ideal de cada organização.

4.1 Cultura nacional e cultura organizacional

Como a visão de Hofstede, vista no tópico anterior, vislumbra a cultura organizacional fazendo parte de uma cultura maior, torna-se importante pensar o quanto da cultura regional ou mesmo uma cultura nacional pode influenciar nas normas, conceitos, crenças, entre outros valores, presente na cultura de uma determinada organização.

Como a cultura representa a base de valores aceito (*sic*) por uma sociedade, esses valores se (*sic*) refletem internamente nas organizações. A cultura forma a identidade organizacional que apresenta traços da sociedade onde está inserida. Neste sentido, o conhecimento dos hábitos e costumes da população de uma determinada região é fundamental para se entender certos comportamentos internalizados nas organizações, ou seja, os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e valores e os artefatos que caracterizam a cultura das empresas trazem a marca da cultura nacional. (TAGLIAPIETRA; BERTOLINI, 2007, p. 89)

Motta e Caldas (2006) dizem que, apesar da cultura de determinada empresa se aproximar da cultura de outra organização, mais do que o reflexo simples e puro de uma cultura nacional, há correlação indireta da cultura geral de uma nação com a de uma

organização que está inserida nesta, sendo imprescindível para o entendimento da cultura organizacional o estudo, no caso do nosso país, de uma cultura brasileira.

No final das contas, acabam existindo vários aspectos que condicionam essas diferenças culturais entre as empresas. É claro que a cultura de uma empresa será sempre diferente da cultura de uma tribo, e será sempre semelhante à cultura de outra empresa. Porém, um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez o mais importante, é a cultura nacional. Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade. Em nosso caso, isto implica dizer que não há como pesquisar a cultura de empresas no Brasil sem compreender a cultura brasileira. (MOTTA; CALDAS, 2006, p. 18-19)

A presença de diferenças comportamentais em uma mesma empresa, imposta por uma cultura nacional sobre a cultura organizacional, pôde ser verificada em trabalho de Hofstede (1984 *apud* Motta 2006), onde o autor observou significativas diferenças comportamentais tanto nos gerentes quanto nos empregados de diferentes países de uma mesma multinacional, mostrando que a visão sobre os valores organizacionais pode ser influenciada diretamente pelos valores nacionais e regionais. Deste modo, o autor estipulou quatro dimensões básicas nas quais se enquadram tanto administradores quanto os demais empregados: 1) individualismo e coletivismo, 2) distância de poder, 3) nível em que se evita a incerteza e 4) masculinidade e feminilidade.

Hofstede (1984 *apud* Motta 2006) diz que a primeira dimensão trata do individualismo enquanto a pessoa se define como indivíduo e conduz suas redes sociais baseados em si, ou no coletivismo, onde a panorâmica se dá no reconhecimento do indivíduo como parte de um grupo maior, família, clã etc. A segunda dimensão, a distância do poder, refere-se ao modo como os participantes menos poderosos aceitam a distribuição desigual de poder. A terceira dimensão – evitar a incerteza – mede o incômodo diante de situações ambíguas e a forma como são evitadas. Por fim, a quarta dimensão: no âmbito da masculinidade, refere-se a quanto a sociedade enfatiza a assertividade, a aquisição de bens e dinheiro; e a feminilidade é definida como a medida como os valores dominantes na sociedade dignificam os relacionamentos entre as pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global.

Para o autor, a cultura brasileira mostra que a sociedade é coletivista, com uma grande distância de poder, onde as pessoas buscam de forma considerável evitar a incerteza, sendo impreciso qualificar a quarta dimensão como sendo estritamente masculina ou feminina, pois apresenta elevadas características das duas classes.

Motta (2006), em análise de vários estudos sobre a cultura nacional refletida na cultura organizacional, mostra que no contexto brasileiro há uma predominância por uma gestão comparada ao contexto histórico da colonização do Brasil, pois, segundo ele, aqui a base da cultura brasileira é o engenho, com um alto distanciamento do poder e elevado autoritarismo. Sobre os “traços brasileiros” que podem ser mais influentes no âmbito organizacional brasileiro temos:

Traço	Características-chaves
1 Hierarquia	▪ Tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais ▪ Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais ▪ Passividade e aceitação dos grupos inferiores
2 Personalismo	▪ Sociedade baseada em relações pessoais ▪ Busca de proximidade e afeto nas relações ▪ Paternalismo: domínio moral e econômico
3 Malandragem	▪ Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social ▪ Jeitinho
4 Sensualismo	▪ Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais
5 Aventureiro	▪ Mais sonhador que disciplinado ▪ Tendência à aversão ao trabalho manual e metódico

Quadro 1 – Traços brasileiros e características-chave

Fonte: Freitas, 2006, p. 44

5 Mudança cultural

A cultura organizacional é algo que traz uma identidade para uma organização, de modo que suas características são duradouras, enraizadas no modo de fazer. Portanto, é comum que haja resistência em possíveis mudanças nessa estrutura cultural, pois está rompendo com os padrões, crenças e costumes daquela instituição. Mas também não é algo estanque, que não pode ser modificado, pois, caso fosse, a empresa estaria fadada ao fracasso ao não conseguir se adaptar aos diversos desafios que lhe são apresentados ao longo de sua existência.

Creemos que um dos grandes indicadores empíricos, que reforça a tese sobre a importância dos grupos no desenvolvimento e na manutenção da cultura ou

das subculturas organizacionais, pode ser evidenciado na dificuldade de operacionalização da mudança, bem como naquilo que se convencionou chamar resistência à mudança cultural. Assumir que uma organização não pode mudar é lavrar um atestado de óbito para ela, por outro lado uma cultura que muda a todo instante não referencia nada, ou seja, nem pode ser definida como cultura, visto que ela não se presta a realizar a sua tarefa principal: ser um guia e um saber de receita ou esquema de interpretação para as situações mais comuns na dinâmica organizacional. (FREITAS, 2007, p. 49)

Monteiro, Ventura e Cruz (1999) mostram que o pensamento sobre as possibilidades de mudança cultural nas organizações, até meados da década de 1970, estava na estrutura organizacional, com a inovação condicionada à mudança e/ou à extinção de cargos e funções. Os autores dizem ainda que somente nos anos 1980 é que a abordagem moderna começa a ganhar forma, com os administradores percebendo que ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem.

A mudança cultural nas organizações se dá do mesmo jeito que a criação da própria cultura: a partir de exigências externas que impulsionam desdobramentos internos, transformando sua interpretação por meio de uma ação visível, de um exemplo vivido e inteligível para o grupo como um todo (MONTEIRO; VENTURA; CRUZ, 1999). Os autores ainda dizem que o grande dilema gerencial está nas contradições entre cultura e mudança cultural, pois a primeira trata de uma sedimentação lenta, através dos anos, enquanto a segunda exige uma adaptabilidade instantânea para responder aos desafios. Para eles, portanto, deve estar dentro da cultura organizacional a própria cultura da mudança, onde “(...) mudar é um processo contínuo, que deve ser incorporado ao *modus operandi* da empresa” (MONTEIRO; VENTURA; CRUZ, 1999, p. 79). Outra autora que traz a mesma ideia é Tavares (1993), que, ao analisar os modelos japoneses de gestão, aliados às correntes filosóficas orientais, nota que naquele país há um respeito profissional, com políticas que valorizam o funcionário, permitindo estabilidade, com promoções por antiguidade, foco no trabalho de equipe e, ao mesmo tempo, com consciência que a mudança está na essência humana, fazendo que esse processo seja algo familiar. A autora fala que se deve tratar de cultura da mudança ao invés de mudança da cultura.

Outro fator preponderante à mudança cultural dentro das organizações é a resistência à mudança. Hernandez e Caldas (2001) dizem que a literatura sobre o assunto tende a achar que

a resistência é algo natural no processo de mudança cultural e que há muitas receitas propostas para tentar contornar essa resistência, que, no entanto, não funcionam, pois esta é uma situação recorrente nas organizações. Da avaliação dos estudos especializados, os autores verificaram pressupostos amplamente divulgados em parte da literatura que não condiziam com resultados identificados por outra parte, sugerindo, portanto, contra pressupostos, de acordo com o quadro abaixo:

Pressupostos	Contra pressupostos
▪ A resistência à mudança é um fato da vida e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.	▪ A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. ▪ Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. ▪ A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
▪ A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	▪ A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. ▪ A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
▪ Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	▪ Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
▪ Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	▪ A resistência quando ocorre pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
▪ A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.	▪ A resistência é tanto individual quanto coletiva; a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Quadro 2 - Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contra pressupostos
 Fonte: (HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 37)

Os autores ainda propõem um modelo para entendimento da resistência individual, ou seja, a partir do indivíduo e não a partir do grupo, como geralmente é aplicado. Para os autores, existem 7 estágios para a percepção da mudança que irão gerar 4 resultados diferentes. O primeiro estágio corresponde à exposição à mudança ou inovação

organizacional, onde há um estímulo inicial, levando o indivíduo ao segundo estágio, do processamento inicial, onde há comparação da mudança proposta com suas expectativas, consequências previstas. Após o processamento inicial, o funcionário irá apresentar uma primeira resposta à mudança, resposta essa que será categorizada em três possibilidades, que representam o terceiro estágio. A baixa consistência é a primeira possibilidade de resposta, onde o que foi proposto não conciliou com o conhecimento ou não fez sentido ao indivíduo, de modo que nesse estágio pode haver um comportamento resistente já de início. A segunda possibilidade é a alta consistência, com a disposição do sujeito à inovação, pois o que foi apresentado lhe faz sentido. A terceira possibilidade é uma resistência moderada, onde a mudança é parcialmente aceita. As três possibilidades podem levar a um quarto estágio, o processamento estendido, onde haverá a busca por maiores informações para um processo de cognição mais elaborado sobre a proposta de inovação. Esta busca suscitará o quinto estágio, da aceitação e resistências emocionais, com a percepção da mudança como uma oportunidade, gerando emoções positivas ou negativas, caso processado como resistência. No sexto estágio, o indivíduo tentará integrar todas as emoções geradas no estágio anterior de modo a decidir sobre o seu comportamento em relação à mudança, indo ao sétimo estágio, o de conclusão, com quatro possibilidades de comportamentos: a) resistência; b) decisão de superar a resistência; c) indecisão; d) adoção (ou teste) da mudança.

7 Considerações finais

Criar sistemas de segurança contra roubo e furto não se limita ao uso de câmeras de vigilância, de alarmes e ao reforço da estrutura física de contenção. Implica também na criação de normas e regras que devem ser institucionalizadas por meio de documentos formais e do respeito das mesmas por todos os funcionários. No contexto do livro raro, os dados apontam que a grande maioria das instituições guardiãs deste tipo de acervo não têm elementos de segurança ideais para dissuadir um ladrão de roubar ou furtar suas obras. Foi visto neste artigo que grande parte das organizações que têm coleções de livros raros não apresentam boas condições das barreiras físicas de acesso às obras, assim como também não têm os equipamentos eletrônicos de vigilância, e quando têm não funcionam em todas as situações. Contudo, mesmo que apresentassem todas as ideais condições anteriores, a segurança ainda estaria comprometida, por não terem uma norma formal de segurança.

Diante do apresentado ao logo deste trabalho vemos que a cultura nacional pode ter impactos, mesmo que indiretos, no comportamento e nos costumes presentes na cultura organizacional, e que, ao se tentar inovar ou mudar a cultura organizacional sempre há a

possibilidade de haver resistência ao processo. No Brasil, acontecimentos recentes, como a tentativa de extinção do Ministério da Cultura (MinC), que passaria a *status* de secretaria, anexada ao Ministério da Educação, pode dar pistas da visão dos governantes brasileiros sobre a importância dada à gestão de pastas pertinentes à cultura, como também às pastas pertinentes ao patrimônio cultural, pois o MinC tem como instituições vinculadas o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (Iphan), o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) e a Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro (BN), que são organizações que ajudam a determinar as políticas públicas sobre grande parte dos bens culturais brasileiros. Contudo, os protestos da sociedade e da elite cultural que resultaram no recuo do governo quanto à extinção do MinC indicam que boa parcela da sociedade não enxerga a cultura e, consequentemente, o patrimônio cultural da mesma forma que parte dos nossos governantes. Este exemplo mostra de forma geral uma tentativa de mudança e a resistência a ela, onde a inovação é proposta, imposta, mas que não se encontra e não se relaciona com as crenças e premissas dos demais agentes envolvidos, havendo assim um movimento reacionário, de resistência, fazendo com que não aconteça a mudança.

O presente trabalho tem como pretensão geral refletir sobre os impactos que a cultura organizacional pode ter sobre a implementação de sistemas de segurança contra roubo e furto em instituições guardiãs de livros raros, ou mesmo mudanças em sistemas já existentes. Apesar de haver muitas variáveis a serem consideradas em uma política de segurança, controladas e apontadas em manuais a respeito do tema, nota-se que as instituições ainda não se encontram seguras o suficiente, fator este que pode apontar para outros aspectos que podem interferir na criação e na aplicação ideal desta segurança, de modo que a cultura organizacional pode interferir nas preferências organizacionais: por exemplo, pode não ser prioridade orçamentária a aquisição de equipamentos de vigilância e contenção para reforço da segurança patrimonial.

Nota-se também que a criação de sistemas de segurança contra roubo e furto pode abalar a cultura organizacional existente, pois pode interferir diretamente no modo de agir das organizações, já que a partir de sua implementação haverá vigilância eletrônica sobre os funcionários e restrição de acesso a determinados espaços, podendo desta forma mexer com as relações de poder vigentes na instituição. Situações hipotéticas, como a de um líder autoritário, que não aceita a possibilidade de ser vigiado, já que seria questionada sua integridade, assim como de chefes de divisões que antes tinham acesso a determinada área e material e agora se veem restringidos e submissos àqueles que possuem esse poder (talvez posicionados em hierarquia inferior), podem traduzir as resistências possíveis à aplicação de

novas regras de segurança contra roubo e furto. No contexto dos livros raros, ainda podem influir a falta de conhecimento sobre a importância cultural e histórica deste tipo de documento, assim como seu valor monetário, de modo que possa parecer preciosismo e exagero a criação de um sistema “rígido” de segurança, na visão dos gestores e outros funcionários da instituição.

Quando analisados os traços brasileiros que influenciam o âmbito organizacional apresentados por Motta (2006), vê-se uma gama de possibilidades que surgem para a não implementação ou o não funcionamento pleno de sistemas de segurança. Por exemplo, a necessidade de submissão de todas as hierarquias, sem exceção às regras de segurança, que vão de encontro aos traços de hierarquia dos brasileiros, de centralização do poder, grande distanciamento entre os diferentes grupos sociais e perfil de aceitação e passividade dos grupos inferiores. A criação de sistemas de segurança tem de ter previstas exceções a determinadas situações, de modo que outras mais não podem ser aceitas. Entretanto, os traços brasileiros apontados por Motta (2006) vão de encontro a este sistema, pois mostram que a sociedade é baseada em relações pessoais, que busca a proximidade e afeto nas relações, com predomínio do jeitinho, com perfil indisciplinado e avesso a regimes metódicos.

Este trabalho tem o objetivo de ser uma provocação sobre a possibilidade da cultura organizacional e sua relação com a resistência à inovação, servir como um possível impasse à implementação de segurança contra roubo e furto. Portanto, a cultura organizacional poderia ser mais um fator a se somar aos impasses tradicionais, como a falta de dotação orçamentária, de qualificação pessoal, das limitações físicas prediais, entre outras. Apesar deste trabalho não ter a intenção de gerar um manual ou receita para contornar a problemática estudada e apresentada, durante a análise do fenômeno verificou-se elementos dentro da cultura organizacional e das condições para resistência que permitem apontar para possíveis caminhos facilitadores para contornar estes aspectos na implementação dos sistemas de segurança. Foi observado o papel preponderante do líder e dos gestores na criação e na possível modificação da cultura organizacional. Assim como nos sete estágios de percepção da mudança apontados por Hernandez e Caldas (2001), notou-se que, para não haver resistência, é necessária uma empatia inicial dos indivíduos ou uma empatia processada sobre aquela inovação, de modo que, para além de conclusões, mas, como possíveis estudos posteriores sobre o impacto nas circunstâncias apresentadas neste trabalho, vê-se a necessidade de verificar as formas de integrar e dissuadir o líder ou os gestores da organização sobre as inovações propostas, sendo isso uma das ações prioritárias para a mudança, assim como também deve ser prioritária a inclusão de todos os funcionários da

empresa em todas as etapas do processo de mudança. Também se deve manter o foco nas fases de planejamento dos projetos que implicaram em mudanças significativas, para que não se tenha uma rejeição imediata a estes. Outra etapa importante é a aquisição de informações confiáveis e executáveis, assim como o compartilhamento destas em todos os níveis hierárquicos, pois estas ações podem servir como possíveis agentes de diminuição da resistência, por serem fatores preponderantes na mudança da cultura organizacional.

Referências

- CHIAVENATO, I. *Administração geral e pública*. 3. ed. Barueri: Manole, 2013.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- GAUZ, V. (Org.). *Segurança em acervos raros*. Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional, 1994.
- GREENHALGH, R. D. *Segurança contra roubo e furto de livros raros: uma perspectiva sob a ótica da Economia do Crime e da Teoria da Dissuasão*. 2014. Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, UnB, Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/17800/1/2014_RaphaelDiegoGreenhalghV1.pdf>. Acesso em: 09 jul. 2016.
- GREENHALGH, R. D.; MANINI, M. P. Análise bibliológica: ferramenta de segurança em coleções de livros raros. *Encontros Bibli*, Florianópolis, v. 20, n. 42, p. 17-29, jan./abr. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2015v20n42p17>>. Acesso em: 10 jul. 2016.
- HERNANDES, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.
- IMAGENS DE PEÇAS ROUBADAS DE MUSEU DE SANTOS são divulgadas pelo SISEM. G1, 06 jul. 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sp/santos-regiao/noticia/2016/07/imagens-de-pecas-roubadas-de-museu-de-santos-sao-divulgadas-pelo-sisem.html>>. Acesso em: 10 jul. 2016.
- KUSHNIR, B. Da manchete à notinha de canto: os furtos do patrimônio público, a privatização dos acervos do cidadão. *Museologia e Patrimônio*, v. 2, n. 1, p. 9-21, 2009. Disponível em: <<http://revistamuseologiaepatrimonio.mast.br/index.php/ppgpmus/issue/current/showTocm>>. Acesso em: 01 dez. 2011.
- LIMA, A. F. *Cultura organizacional: definição e elementos básicos*. 1997. Dissertação (mestrado) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Administração, UnB, Brasília, 1997.
- MANGUEL, A. *Uma história da leitura*. 2ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.
- MONTEIRO, C. D.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, 1999. Disponível em: <http://eduardobarbosa.com/sitedata/filesdt/textos_tecnicos/35/organizacional.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. Introdução. In: _____. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 2006.

MUSEU CASA DE MARIA BONITA, com acervo do cangaço, é roubado na BA. *Itabepi acontece*, 22 ago. 2014. Disponível em: <<http://www.itapebiacontece.com/noticias/4139,museu-casa-de-maria-bonita-com-acervo-do-cangaco-e-roubado-na-ba.html>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

MUSEU DA FORÇA EXPEDICIONÁRIA BRASILEIRA é roubado em São Gabriel. *Diário de Santa Maria*, 29 mar. 2015. Disponível em: <<http://diariodesantamaria.clicrbs.com.br/rs/geral-policia/noticia/2015/03/museu-da-forca-expedicionaria-brasileira-e-roubado-em-sao-gabriel-4728758.html>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

ONO, R.; MOREIRA, K. B. R. *Segurança em museus*. Brasília: Ibram, 2011. Disponível em: <<http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2012/08/Segurancaem-Museus.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

PF INVESTIGA roubos consecutivos à Casa Museu Fundação Gilberto Freyre. *Diário de Pernambuco*, 30 mar. 2015. Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/vida-urbana/2015/03/30/interna_vidaurbana,568803/pf-investiga-roubos-consecutivos-a-casa-museu-fundacao-gilberto-freyre.shtm>. Acesso em: 10 jul. 2016.

RBMS. *Theft report update*. Disponível em: <<http://rbms.info/theft-reports/>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

RESOURCE THE COUNCIL FOR MUSEUMS, ARCHIVES AND LIBRARIES. *Segurança de museus*. São Paulo: EDUSP, 2003. (Série Museologia: roteiros práticos; 4). Disponível em: <<http://www.cerescaico.ufrn.br/museu/documentos/seguranca.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2011.

RODRIGUES, A. H.; CALHEIROS, M. F.; COSTA, P. S. Análise bibliológica de livros raros: a preservação ao “pé da letra”. *Anais da Biblioteca Nacional*, Rio de Janeiro, v. 123, p. 33-48, 2007. Disponível em: <http://www.bn.br/Planor/documentos/anais_123_2003.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2011.

ROGERS, K. Warhol ‘Soup Can’ Prints Are Stolen From a Missouri Museum. *The New York Times*, 12 abr. 2016. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2016/04/13/arts/warhols-soup-cans-stolen-prints-springfield-missouri.html?_r=1>. Acesso em: 10 jul. 2016.

SAMUEL, H. Thieves swipe 'priceless' Asian artworks from France's Fontainebleau palace. *The Telegraph*, 02 mar. 2015. Disponível em: <<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/france/11444731/Thieves-swipe-priceless-Asian-artworks-from-Frances-Fontainebleau-palace.html>>. Acesso em: 09 jul. 2016.

SILVA, M. C. S. M. E. et al. (Orgs.). *Política de segurança para arquivos, bibliotecas e museus*. Rio de Janeiro: Museu de Astronomia e Ciências Afins, 2006.

TAGLIAPIETRA, O. M.; BERTOLINI, G. R. F. Cultura nacional e cultura organizacional. *Ciências Sociais em Perspectiva*, v. 10, n. 6, p. 89-98, 2007. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/viewFile/160/101>>. Acesso em: 11 jul. 2016.

TAVARES, M. G. P. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.