

**HIERARQUIA, DISCIPLINA E A ADOÇÃO DE
INOVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO
MILITAR**

FLÁVIO MONTEIRO DE OLIVEIRA

2008

FLÁVIO MONTEIRO DE OLIVEIRA

**HIERARQUIA, DISCIPLINA E A ADOÇÃO DE
INOVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador:

Prof. Dr. André Luiz Zambalde

**LAVRAS
MINAS GERAIS - BRASIL
2008**

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Oliveira, Flávio Monteiro de.

Hierarquia, disciplina e a adoção de inovação em uma organização militar / Flávio Monteiro de Oliveira. – Lavras: UFLA, 2008.

160 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2008.

Orientador: André Luiz Zambalde.

Bibliografia.

1. Tecnologia da informação. 2. Portal corporativo. 3. Adoção de inovação. 4. Hierarquia, disciplina e poder. 5. Organização Militar. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.314062

FLÁVIO MONTEIRO DE OLIVEIRA

**HIERARQUIA, DISCIPLINA E A ADOÇÃO DE INOVAÇÃO EM UMA
ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Organizações, Mudanças e Gestão Estratégica, para a obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 15 de agosto de 2008.

Prof. Dr. José Leomar Todesco UFSC

Prof. Dr. Mozar José de Brito UFLA

Prof. Dr. André Luiz Zambalde

UFLA

(Orientador)

**LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL**

DEDICATÓRIA

Freqüentar e participar de “corpo e alma” de um curso como o de Mestrado, exige uma disposição “totalizante” porque mesmo estando presente fisicamente nas rotinas da vida familiar e profissional, o mestrando vive como se não pudesse desfrutar desse convívio, vivendo “como se não houvesse vida fora do Mestrado”. Por isso, dedico esta pesquisa à minha esposa, Ana Cristina, e aos meus filhos, Bruno, e Ana Flávia, pela compreensão, apoio, amor e carinho ao entenderem a necessidade de minha ausência.

AGRADECIMENTOS

Convicto de que não caminhei sozinho enquanto debruçava-me na vasta literatura estudada, tenho muito a agradecer.

Obrigado, oh Deus, em nome do Senhor Jesus, por esta graça alcançada.

Ao ilustre orientador, Prof. Dr. André Luiz Zambalde, pelos importantes ensinamentos transmitidos de forma aplicada, sábia e segura na conclusão desta dissertação, como também pela solidariedade e apoio constantemente demonstrados.

Aos professores do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras, pela dedicação e solidez nos ensinamentos transmitidos, em especial, ao Prof. Dr. Mozar José de Brito pela iniciação aos Estudos Críticos em Administração.

Ao Prof. Dr. José Leomar Todesco, da Universidade Federal de Santa Catarina, que ao revisar este trabalho trouxe reflexões que clarearam minhas idéias, permitindo amarrações mais sólidas.

Ao Major PM Antônio Claret dos Santos, empreendedor veterano, que de forma inovadora proporcionou maior oxigenação à secular Polícia Militar de Minas Gerais.

Aos policiais militares que participaram desta pesquisa e contribuíram para o êxito deste trabalho.

À Jaqueline Mello da Silva, Secretária do PPGAD/UFLA que com a sua postura pró-ativa, sempre se dispôs a ajudar a vida dos mestrandos.

Finalmente, agradeço a todos os colegas do curso de Mestrado, com quem pude compartilhar conhecimentos, dúvidas e certezas, especialmente os amigos Mauro Dinis, João Roberto, Edinéia Aparecida, Elke Teixeira, Mirela Caetano, Danielle Monteiro, Nádia Campos, Alexandre Reis, César Tureta, Marcelo Knop, Sandra Furtado e Maxwell Ferreira.

A todos, muito obrigado.

Viver é a minha paixão. O fluxo e o refluxo das marés em sua beleza singular. Por isso, tenho repulsa por pessoas que buscam a felicidade pessoal a qualquer custo. Não me sinto bem ao lado de pessoas que utilizam o poder para dominar, subjugar, vigiar e punir o semelhante. Nesse sentido, faço coro com as pessoas que denunciam a violência, seja ela física, psíquica, social, estrutural ou simbólica. Acredito que as relações sociais devam ir além das estabelecidas pela mídia capitalista, que divide a raça humana entre pobres e ricos; também creio que as amizades e as relações de trabalho existem para dignificar as pessoas, não para sobrepujá-las e limitá-las ao horror das fofocas, do assédio moral, da pornografia, ou para o bel-prazer das prima-donas corporativas. Creio que o mal que sobrevém resulta da escolha que as pessoas têm de não aceitar Jesus Cristo como o alvo maior de suas vidas. Enfim, esta é a minha crença: "Porquanto o Senhor mesmo, dada a sua palavra de ordem, ouvida a voz do arcanjo, e ressoada a trombeta de Deus, descera dos céus, e os mortos em Cristo ressuscitarão primeiro; depois, nós, os vivos, os que ficarmos, seremos arrebatados juntamente com eles, entre nuvens, para o encontro do Senhor nos ares, e, assim, estaremos para sempre com o Senhor." (1 Tessalonicenses 4:16-17).

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	i
LISTA DE QUADROS E TABELA	ii
LISTA DE FIGURAS.....	iii
RESUMO.....	iv
ABSTRACT	v
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Contextualização e motivação	1
1.2 O Problema e os objetivos da pesquisa.....	2
1.3 Organização do trabalho	3
2 O TRABALHO E A NOVA ORDEM MUNDIAL.....	5
2.1 Taylorismo.....	8
2.2 Fordismo	10
2.3 Formas sofisticadas do trabalho: o Toyotismo	13
2.4 Considerações finais	16
3 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI).....	18
3.1 A Teoria da Difusão da Inovação (TDI).....	22
3.2 Teoria da Aceitação de Tecnologia (TAM).....	25
3.3 Teoria Institucional da Tecnologia	27
3.4 Modelo Estruturacional de Tecnologia.....	30
3.5 A Teoria da Hospitalidade	31
3.6 Considerações finais	37
4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E PORTAIS CORPORATIVOS	38
4.1 Tecnologia da informação	38

4.2 Portais corporativos	40
4.4 Considerações finais	47
5 PODER, HIERARQUIA E DISCIPLINA: entendendo a teoria.....	48
5.1 O poder	48
5.2 A hierarquia	56
5.3 A disciplina.....	60
5.4 Considerações finais	63
6 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....	64
6.1 Fundamentos ontológicos e epistemológicos.....	64
6.2 Paradigma da pesquisa.....	68
6.3 Perfil dos sujeitos pesquisados	70
6.4 Universo de pesquisa e procedimentos metodológicos.....	72
6.4.1 Coleta de dados.....	72
6.4.1.1 Entrevista semi-estruturada.....	72
6.4.1.2 Observação participante.....	74
6.4.1.3 Pesquisa documental.....	75
6.4.1.4 Construção de desenhos.....	75
6.4.1.5 Enquete	76
6.4.2 Análise dos dados	77
6.4.2.1 Análise de discurso	77
7 HIERARQUIA, DISCIPLINA E A ADOÇÃO DE INOVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR	81
7.1 A Polícia Militar de Minas Gerais – uma organização bi-secular.	81
7.2 Os pilares da instituição militar	96

7.3 O Portal Corporativo da 6ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais descrito como uma inovação.....	102
7.4 Abrindo a Caixa de Pandora: a tecnologia a serviço da instrumentalização do poder. 113	
8 CONCLUSÕES	138
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
ANEXOS	152
GLOSSÁRIO.....	160

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Análise de Discurso
CEDM	Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais
CTSP	Curso Técnico de Segurança Pública
8º BPM	Oitavo Batalhão de Polícia Militar
OPM	Organização Policial Militar
PC 6ª RPM	Portal Corporativo da Sexta Região da Polícia Militar
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
RDPM	Regulamento Disciplinar da Polícia Militar
TAM	Teoria da Aceitação de Tecnologia
TDI	Teoria da Difusão de Inovação
TI	Tecnologia da Informação
UCSP	Universidade Corporativa de Segurança Pública
UEOp	Unidade de Execução Operacional

LISTA DE QUADROS E TABELA

	Página
QUADRO 1	Evolução dos portais corporativos.....42
QUADRO 2	Resumo da estratégia metodológica.....80
QUADRO 3	Denominações institucionais da PMMG.....83
QUADRO 4	Mapa de associação das condições de trabalho antes e depois do portal corporativo.....114
QUADRO 5	Mapa de associação das condições de trabalho no contexto de mudança organizacional, inovação e flexibilização.....118
QUADRO 6	Mapa de associação da interpretação da tecnologia como instrumento de controle.....119
QUADRO 7	Participação no fórum de discussão em 20/11/06.....125
QUADRO 8	Participação no fórum de discussão em 16/12/06.....127
QUADRO 9	Mapa de associação sobre a democratização da informação no portal corporativo.....129
QUADRO 10	Mapa de associação sobre as implicações da hierarquia e da disciplina na adoção do portal corporativo.....130
QUADRO 11	Mapa de associação da interpretação da hierarquia e da disciplina como elementos potencializadores da inovação.....133
QUADRO 12	Resumo da análise discursiva.....136
TABELA 1	Perfil dos sujeitos organizacionais pesquisados.....71

LISTA DE FIGURAS

	Página
FIGURA 1	Henry Ford trabalhando em sua oficina.....11
FIGURA 2	O modelo original de aceitação de tecnologia.....26
FIGURA 3	Portal corporativo: componentes chaves da arquitetura.....45
FIGURA 4	Banda de música do 8º BCM.....87
FIGURA 5	Página inicial do portal corporativo.....103
FIGURA 6	Unidades da 6ª RPM.....104
FIGURA 7	Página inicial da <i>Intranet</i> da 6ª RPM.....105
FIGURA 8	Sinopse de ocorrência policial.....106
FIGURA 9	Página inicial do fórum de discussão da 6ª RPM.....107
FIGURA 10	Participação de militares no fórum de discussão.....108
FIGURA 11	Mural de recados da 6ª RPM.....109
FIGURA 12	Seção de downloads do 8º BPM.....110
FIGURA 13	Planejamento de operações.....111
FIGURA 14	Universidade corporativa de segurança pública da 6ª RPM....112
FIGURA 15	Biblioteca virtual da UCSP da 6ª RPM.....113
FIGURA 16	Desenho representativo da categoria “o portal como inovação organizacional”.....116
FIGURA 17	Desenho representativo da categoria “o portal e a intensificação do trabalho”117
FIGURA 18	O portal como ferramenta de controle.....120
FIGURA 19	Desenho representativo do paradoxo tecnológico.....122
FIGURA 20	O portal como ferramenta democrática.....129
FIGURA 21	O portal como ferramenta de manutenção da hierarquia e disciplina.....131
FIGURA 22	Desenho representativo da categoria “hierarquia e disciplina como elementos potencializadores da inovação”134
FIGURA 23	Resultados da primeira enquete135
FIGURA 24	Resultados da segunda enquete.....136

RESUMO

OLIVEIRA, Flávio Monteiro de. **Hierarquia, disciplina e a adoção de inovação em uma Organização Militar**. 2008. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.¹

Este estudo teve como objetivo investigar a percepção dos policiais militares a partir da 6ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais, sobre a influência da hierarquia e disciplina na adoção e uso de uma inovação baseada em tecnologia da informação – o Portal Corporativo da 6ª RPM. As teorias de inovação e tecnologia foram utilizadas como base conceitual, especificamente, a Teoria da Difusão da Inovação, a Teoria de Aceitação da Tecnologia, a Teoria Institucional de Tecnologia da Informação, a Teoria do Modelo Estruturacional da Tecnologia e a Teoria da Hospitalidade. O Construcionismo Social foi o pressuposto teórico-metodológico utilizado para a abordagem interpretativa dos discursos, desenhos e enquetes de opinião realizadas neste estudo. O trabalho chegou à conclusão de que o portal corporativo da 6ª RPM foi hospedado, em outras palavras, houve uma profunda aceitação da nova tecnologia nas rotinas de trabalho da PMMG. Neste contexto, a hierarquia e disciplina influenciam e, ao mesmo tempo potencializam a adoção e utilização da inovação “Portal Corporativo”. Trata-se de um instrumento direcionado à construção de uma subjetividade coletiva em favor do conhecimento e da produtividade.

Palavras-chaves: tecnologia da informação; portal corporativo; adoção de inovação; hierarquia, disciplina e poder; organização militar.

¹ Orientador: Prof. Dr. André Luiz Zambalde – UFLA.

ABSTRACT

OLIVEIRA, Flávio Monteiro de. **Hierarchy, Discipline, and Adoption of Innovation into a Military Organization**. 2008. 160 p. Dissertation (Master Program in Administration) – Federal University of Lavras, Lavras, MG.²

This study aimed to investigate the perception of the military policeman from the 6th Region of Military Police of Minas Gerais (6th RPM), concerning the influence of the hierarchy and discipline in the adoption and use of an innovation based on Information Technology – the Corporate Portal of the 6th RPM. The theories of Innovation and Technology were used as conceptual basis, specifically, the Theory of Diffusion of Innovation, the Theory of Technology Acceptance, the Institutional Theory of Information Technology, the Theory of Structuration Model of Technology and the Theory of Hospitality. The Social Constructionism was the theoretical-methodological presupposition used for the interpretative approach of the speeches, drawings and surveys carried out in this study. The work came to the conclusion that the Corporate Portal of the 6th RPM was hosted, in other words, there was a deep acceptance of the new technology in the routines of work of PMMG. In this context, the hierarchy and discipline influence and at the same time maximize the adoption and use of the innovation “Corporate Portal”. It is an instrument directed the construction of a collective subjectivity in favor of the knowledge and productivity.

Key words: information technology; corporate portal; adoption of innovation; hierarchy, discipline and power; military organization.

² Advisor: Dr. André Luiz Zambalde

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e motivação

O recrudescimento da criminalidade e das múltiplas formas de violência é uma evidência real, que aterroriza o cidadão e a sociedade como um todo, constituindo-se, *ipso facto*, em seu maior temor, tanto no contexto mundial como foi o caso do ataque terrorista aos Estados Unidos da América em 11 de setembro de 2001, quanto no cenário local, marcado pelo crescimento das vítimas de “balas perdidas”, guerra de traficantes, corrupção e impunidade.

Inobstante as limitações que as políticas de segurança pública têm apresentado em todo o contexto brasileiro, há que se reconhecer os avanços de alguns modelos atuais de gestão das forças policiais que vislumbram a participação da sociedade na busca de soluções para o problema da segurança pública, a exemplo do policiamento comunitário, do aperfeiçoamento dos sistemas de comunicações operacionais e da adoção de inovações tecnológicas.

Dentro dessa realidade, as novas tecnologias estão estimulando novas formas de gestão, que enfatizam um novo perfil dos trabalhadores. Busca-se o funcionário polivalente e multifuncional, que seja criativo, dinâmico e flexível. Assim, a despeito de existirem trabalhos que abordem o impacto dessas tecnologias na rotina dos trabalhadores, observa-se que há poucos estudos sobre a utilização da inovação “tecnologia da informação” (TI), no ambiente organizacional das polícias militares brasileiras.

Nessa temática, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) é um exemplo de organização pública brasileira que, não obstante mantenha a base de sua gestão pautada no paradigma burocrático e hierárquico, tem buscado o contínuo aprimoramento de suas políticas de comando e reestruturação das estratégias e táticas necessárias à garantia da ordem social e diminuição da

violência por meio de mudanças de sua identidade organizacional e, sobretudo pela adoção e utilização de inovações tecnológicas, como a *Internet* e *Intranet*.

Estudos relacionados à adoção e impactos dessas inovações, tais como influência da globalização na adoção de tecnologias, processos industriais automatizados e informatização das empresas, têm sido temáticas comuns no Brasil e exterior. Entretanto, encontra-se praticamente inexistente nas abordagens bibliográficas e documentais, o tema hierarquia.

Este é tema de investigação, instigante e motivador, do presente estudo, ou seja, a questão da hierarquia e sua influencia como elemento potencializador ou inibidor no processo de adoção de inovações tecnológicas baseadas na tecnologia da informação. A inovação em estudo no presente trabalho é o Portal Corporativo da 6ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais³.

O Portal Corporativo da 6ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais (PC6RPM) pode ser compreendido como uma ferramenta de gestão advinda da informática, que utiliza o ambiente virtual da *Internet/Intranet* para apoiar a gestão do conhecimento na Organização Policial Militar (OPM).

1.2 O Problema e os objetivos da pesquisa

A cultura militar e a estrutura burocrática das OPMs estão alicerçadas em valores como os da hierarquia e disciplina, que estabelecem, nos seus integrantes, uma forma padronizada de conduta individual, por meio de regras, normas e procedimentos que, além de expor os indivíduos a uma constante vigilância institucional, favorece a produção de mecanismos de estabilidade social entre os militares.

Dessa forma, considerando que a Polícia Militar de Minas Gerais é uma instituição bicentenária que procura preservar a sua cultura como fonte de

³ Acessado pela *Internet* e *Intranet*: www.pmmg.6rpm.mg.gov.br

inspiração e base doutrinária para a formação profissional de seus integrantes, cabe indagar se a adoção de inovações baseadas em novas tecnologias de informação tem sido limitada ou ampliada pelo papel formador que a hierarquia e a disciplina exercem sobre os indivíduos na organização militar?

Assim, dentro de uma perspectiva analítica que contempla tanto a mudança quanto a permanência, o objetivo geral da pesquisa foi investigar e compreender os sentidos da hierarquia e disciplina e suas implicações na adoção da inovação. Esta última configurada pelo Portal Corporativo da Sexta Região da Polícia Militar de Minas Gerais.

Para atender seu objetivo central, a pesquisa possui os seguintes objetivos específicos:

- Levantar e descrever teorias que relacionem os temas inovação e tecnologia da informação;
- Analisar se a utilização do portal corporativo (PC6RPM) promoveu mudanças nas relações interpessoais entre os diversos níveis de usuários;
- Discutir se o portal corporativo é uma tecnologia que democratiza a informação ou uma tecnologia que perpetua a ideologia militar;
- Investigar por meio de abordagens qualitativas as relações entre a hierarquia, a disciplina e a inovação no ambiente organizacional militar.

1.3 Organização do trabalho

Para atender os pressupostos desta dissertação o presente trabalho foi dividido em oito capítulos, incluindo esta introdução. O quadro teórico de referência inicia-se no segundo capítulo e se estende até o quinto capítulo.

No capítulo segundo foi realizado uma retrospectiva de visão de mundo, enfatizando como foram sistematizados os processos de trabalho *taylorista*,

fordista e toyotista. No capítulo terceiro foram abordadas as teorias, os modelos e as ferramentas pertinentes ao uso e à adoção de inovação no campo organizacional. Na sequência, o capítulo quarto explora como as teorias abordam o impacto das novas tecnologias no mundo do trabalho, tratando, sobretudo, das temáticas de tecnologia da informação (TI) e portais corporativos. O capítulo quinto permitiu embasar teoricamente diferentes perspectivas analíticas sobre poder, hierarquia e disciplina. No capítulo sexto explicita-se a estratégia metodológica adotada, de forma a contemplar os fundamentos ontológicos e epistemológicos, bem como os procedimentos utilizados na pesquisa. O capítulo sétimo corresponde à análise dos resultados e discussão do estudo de caso, momento em que se realizou um resgate da história da PMMG, de seus pilares institucionais, de seus sistemas de informações e, finalmente, como o contexto conservador/innovador influenciou a adoção de inovações. No capítulo oitavo apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2 O TRABALHO E A NOVA ORDEM MUNDIAL

O estado atual do homem trabalhador não pode ser compreendido sem a perspectiva da crise da modernidade. Objetivado e reduzido, o trabalhador vê-se frustrado e traído. Ao longo dos anos, passa de explorado a excluído, encontrando-se, nos dias atuais, diante do colossal impasse da falta de trabalho. (Brom, 2006, p. 19).

Desde o fim da segunda metade do século XX, a sociedade mundial vem sofrendo uma ruptura de conceitos e valores que antes eram tidos como inquestionáveis. Como exemplos dos principais acontecimentos que sofreram mudança de paradigma ou, passaram por uma crise paradigmática, tem-se a queda do Muro de Berlim em 1989; o fim da Guerra-Fria; o fim do Socialismo real; a desintegração da União Soviética, em dezembro de 1991; a formação de blocos econômicos regionais; o fortalecimento da atual forma do Capitalismo e a revolução tecnológica, dentre outros. Nesse contexto, os princípios que outrora foram institucionalizados e tidos como realidade suprema, vêm sendo contestados, minimizados ou abandonados.

No âmbito da teoria social muito se tem discutido sobre as noções de totalidade, essencialismo e, mais especificamente sobre as metanarrativas a fim de compreender melhor as contingências que estão fora de nosso controle. As abordagens supostamente denominadas de pós-modernas desafiam e invertem os pressupostos do modernismo, ou seja, para os pós-modernos nenhuma grande narrativa marca o desenvolvimento da história humana e, nesse sentido, esta se torna fragmentada pelas histórias das vidas diárias.

Segundo Giddens (1991, p. 11), o termo modernidade

[...] refere-se ao estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII e que posteriormente se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência... já a condição da pós-modernidade é caracterizada por uma evaporação da grande-narrativa; do enredo dominante por meio do qual somos inseridos na história como seres tendo um passado definido e um futuro predizível.

Visto por esse prisma, em vez de estarmos entrando num período de pós-modernidade, estamos alcançando um período em que as “conseqüências da modernidade” estão se tornando mais radicalizadas e universalizadas do que antes. Vivemos uma época marcada pela desorientação, pela sensação de que não compreendemos plenamente os eventos sociais e que perdemos o controle de nossas vidas. Nesse sentido, Giddens (1991) afirma, ainda, que a modernidade transformou as relações sociais, e também a percepção dos indivíduos e coletividades sobre os modos de viver, posto que a visão da história humana é marcada por certas discontinuidades nos modos de vida e na ordem social, sobretudo em decorrência das seguintes características: a rapidez da mudança em condições de modernidade é extrema; o escopo dessa mudança ocorre em toda a superfície da Terra; e a natureza intrínseca das instituições modernas é o cerne das transformações ocorridas.

Conseqüentemente, as rápidas e constantes mudanças no ambiente organizacional, têm obrigado as organizações a preverem novos cenários, não apenas como vantagem competitiva, mas para garantir a própria sobrevivência. Nesse contexto é um fator vital o investimento em novas tecnologias, sobretudo às relacionadas ao processo de trabalho e os sistemas de informação.

No bojo dessas transformações sociais e tecnológicas, o significado do trabalho também tem sido alterado, posto que a visão de mundo que a sociedade tem da realidade – sua ideologia – também age sobre essa realidade a fim de alterá-la. Se por um lado, o arcabouço ideológico acerca do trabalho aponta na direção de que o indivíduo trabalha porque precisa obter recursos necessários à sua subsistência, por outro lado, também contempla a possibilidade de que o indivíduo trabalha em virtude de uma “imposição moral” que considera vergonhoso o sujeito permanecer inativo, ou pelo desejo de obter mais rendimento, ou ainda, por uma espécie de gratificação existencial (Carmo, 1992).

A relação do homem com o trabalho sempre foi alterada pelo contexto histórico de cada época. Nos seus primórdios, o homem não exercia qualquer atividade para preparar os alimentos que consumia, pois estes eram retirados diretamente da natureza. Essa situação inicial sofreu alterações após a descoberta do fogo, não apenas para a sobrevivência humana, mas também pela sua utilidade na preparação dos alimentos que conseguiam. Nesse contexto, o homem deixa de ser nômade e passa a viver em núcleos ou agrupamentos semelhantes, o que fez surgir, posteriormente, os primeiros vilarejos e civilizações.

De acordo com Sina (2007, p. 26), esses núcleos dão causa à formação dos estratos sociais, pois:

[...] as relações de supremacia e submissão, anteriormente ditadas por fatores naturais, em que vencia o mais forte, gradativamente foram mudando: surgiram os estratos sociais, com a divisão de funções, distinguidas segundo estivessem ligadas à administração do poder, ao artesanato ou à subsistência.

Carmo (1992) argumenta que durante a Idade Média o trabalho manual não era exaltado em virtude de ser considerado indigno pela classe da nobreza e religiosos, que se ocupavam apenas das atividades afetas ao pensamento, à política, à cultura e ao sacerdócio, em detrimento da exploração do trabalho servil. Essa visão do trabalho passou a ser modificada a partir do desenvolvimento do trabalho livre, do crescimento das cidades, e da necessidade de expandir a produção familiar, o que conseqüentemente, fez surgir uma inversão entre o desprezo pelo trabalho no mundo antigo, e uma crescente valorização das atividades manuais após o período do Renascimento, que passou a admirar o trabalho artesanal e artístico.

No transcorrer dessas mudanças, sobretudo a partir da Reforma protestante ocorrida no século XVI, iniciam-se as primeiras manifestações do capitalismo que passa a enfatizar o trabalho como elemento indutor do

crescimento econômico e das *riquezas das nações*⁴.

Em conformidade com o discurso capitalista de que só o trabalho gera riqueza, as organizações a partir do final do século XIX, sobretudo o início do século XX, iniciaram um processo de industrialização que transformou o mundo do trabalho, de forma sem precedentes, pois em vez de as máquinas serem fabricadas para se adaptar ao ritmo do trabalhador, este é que deveria se adaptar ao ritmo das máquinas: essa é a gênese do *taylorismo* e *fordismo* (Oliveira & Quintaneiro, 2007).

2.1 Taylorismo

No final do Século XIX os automóveis eram produzidos “sob encomenda” e o processo de fabricação ainda era o artesanal. Isso, conseqüentemente gerava alguns problemas como a falta de padronização das matérias-primas, pois estas eram semelhantes, mas não iguais, sendo que a velocidade do processo de produção dos carros ainda dependia da habilidade dos artesãos.

Buscando eliminar esses problemas de produção e, também os vícios que assolavam as indústrias da época, tais como a vadiagem dos operários, o desconhecimento pela gerência das rotinas de trabalho e do tempo necessário para desenvolvê-las e, ainda, a falta de padronização das tarefas, o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor desenvolveu seus estudos defendendo a Administração como uma ciência em que a ênfase estava no aumento da produtividade da empresa por meio do aumento da eficiência do trabalho do operário.

Para a consecução desses fatores Taylor (1976) afirmava que são

⁴ Título do livro escrito pelo economista escocês Adam Smith (1776) que enfatizou a necessidade da divisão do trabalho como objetivo de aumentar a produtividade e eficiência dos trabalhadores no interior das fábricas.

necessários os seguintes princípios fundamentais: (a) substituição do critério individual do operário por uma ciência; (b) seleção e aperfeiçoamento científico do trabalhador que é estudado, instruído, treinado e experimentado, em vez de escolher ele os processos e aperfeiçoar-se por acaso; (c) cooperação íntima da administração com os trabalhadores de modo que façam juntos os trabalhos, de acordo com leis científicas desenvolvidas, em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário.

Os estudos de Taylor trouxeram importantes transformações que dominaram o processo produtivo ao longo de todo o século XX, posto que ao estabelecer métodos científicos de organização e racionalização do trabalho conseguiu evitar o desperdício de tempo e mão-de-obra operária, suprimindo gestos desnecessários e supérfluos ao processo de produção industrial. Entre as técnicas mais comumente usadas por Taylor destaca-se o Estudo de Tempos e Movimentos necessário à execução das tarefas dos operários. Trata-se de uma simplificação do trabalho primariamente relacionado com os métodos e processos de efetuar o trabalho, economizando esforço, tempo e dinheiro por meio da divisão do trabalho e especialização do trabalhador. Motta (1987, p.7) explica assim essa idéia:

Uma vez auferidos cuidadosamente os tempos necessários para cada movimento, estará descoberta a maneira correta de execução de determinado trabalho. A partir desse momento teremos movimentos e tempos-padrões e aos operários caberá apenas executar o trabalho da forma prescrita e sem discussão.

O sistema *taylorista*, portanto, funciona em decorrência de acentuar a separação entre as atividades intelectuais de planejamento e organização do trabalho das atividades manuais de execução, pois dentro dessa lógica, cada tarefa é decomposta em movimentos elementares e ritmados, em que o trabalhador deve agir como se fosse uma máquina programada para produzir cada vez mais rápido. Apesar do aumento da produtividade no processo

fabril, o *taylorismo* trouxe para o operário tédio e monotonia ao ter que executar tarefas simples, como “apertar botões”, se ajustar ao ritmo acelerado das máquinas e ter sua dimensão intelectual suprimida de seu trabalho. Essa visão simplista do trabalho gerou profundas alterações no sentido do trabalho, posto que, se antes da Revolução Industrial o trabalhador vivia de seu ofício, vendendo um produto que fora resultado de sua habilidade, no processo *taylorista*, o trabalhador não mais vende o produto propriamente dito, mas sim seu esforço, seu trabalho, seu tempo, seu corpo e sua alma a uma máquina.

2.2 Fordismo

A figura 1 mostra o engenheiro americano Henry Ford (1863-1947), assistido por sua esposa, trabalhando altas horas em seu primeiro automóvel, em maio de 1896. De acordo com Alves (2005) esse frágil quadriciclo a motor foi o primeiro “Ford”, construído artesanalmente, pois somente em 1903 é que foi instalada sua primeira fábrica, transformando, ainda que de maneira incipiente, o universo artesanal em processo contínuo de fabricação.

Com o escopo de tornar esse trabalho mais eficiente, Ford desenvolve mudanças na forma de fabricação de seus automóveis, inicialmente entregando as peças em cada posto fixo (localização em que o trabalhador executava as tarefas) e, em seguida o montador passou a executar uma única tarefa, movimentando-se de um carro a outro. Contudo, esse deslocamento mostrou-se deficiente, posto que, como os operários possuíam velocidades diferentes, os mais lentos atrapalhavam os mais rápidos, que perdiam sua eficiência quando se deparavam com os retardatários.

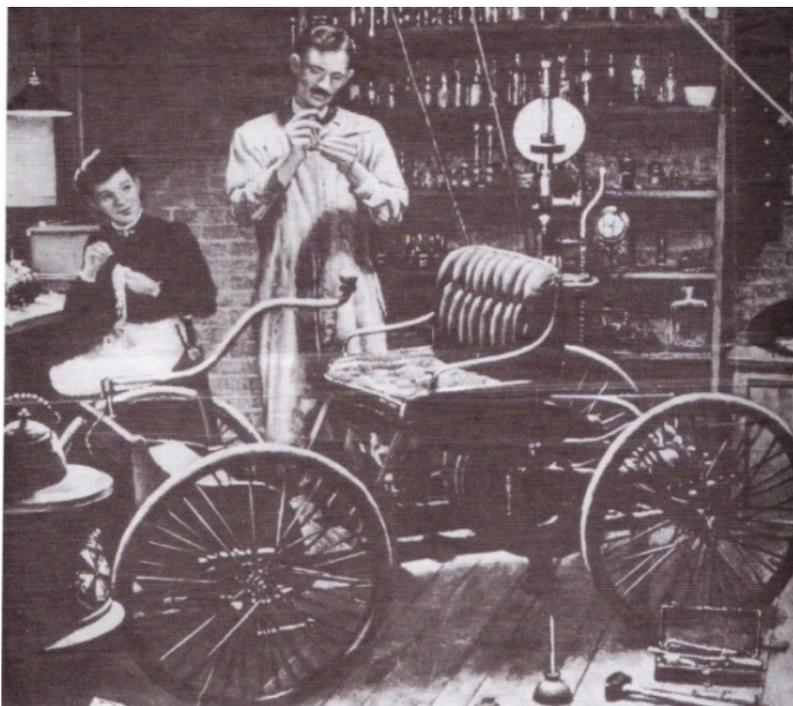


FIGURA 1: Henry Ford trabalhando em sua oficina (Alves, 2005).

Os princípios de administração preconizados por Taylor (1976) influenciaram Ford a superar os fatores restritivos de sua produção artesanal, o que culminou com a criação do sistema de Produção em Massa⁵, caracterizado pelo trabalho dividido, repetitivo e contínuo. De acordo com Araújo (2004) ao alocar o trabalhador fixo em sua bancada foi possível criar uma linha de montagem em que os chassis dos carros se movimentavam e, por onde passavam, recebiam dos operários especializados as peças que se encaixavam umas nas outras sem a necessidade de ajustes (intercambialidade).

Dessa forma o sistema criado por Ford foi capaz de fabricar um único

⁵ Característica do sistema criado por Ford em que se produz um único produto em grande quantidade, obedecendo a ritmo e tempo estipulado pelas máquinas.

produto em grande quantidade, o que trouxe maior intensificação, economia e produtividade ao trabalho. Para Sandroni (1994, p. 144) o termo *fordismo* refere-se ao

Conjunto de métodos de racionalização da produção, baseado no princípio de que uma empresa deve dedicar-se apenas a um produto. Para isso, a empresa deveria adotar a verticalização, chegando até a dominar as fontes de matéria-prima (borracha, ferro, carvão) e os sistemas de transporte das mercadorias. Para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, a mais elevada possível, e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade por operário. O trabalho deveria ser também altamente especializado, cada operário realizando determinada tarefa. Os princípios do fordismo foram amplamente difundidos, tornando-se uma das bases da organização industrial moderna.

Todavia, apesar da revolução do *fordismo* e de seu êxito no universo industrial, há críticas acerca de seu caráter desumano, no sentido de que os trabalhadores foram transformados em máquinas, em robôs que executam a mesma tarefa rotineiramente. Essa metáfora do *homem-máquina* foi utilizada no filme *Tempos Modernos*, de Charles Chaplin, que aborda a excessiva preocupação com a padronização das operações de produção, chamando a atenção para o fato de que o homem estava tornando-se, simplesmente, um “aperta-botões”, uma extensão da máquina, em que o operário é pago para executar tarefas e, não para pensar. No que concerne a complexidade das relações humanas, essa concepção mecanicista do operário ignora a existência de grupos informais, como se o operário estivesse encapsulado pela engrenagem da máquina, e não fizesse parte de todo o contexto da empresa (visão microscópica do homem).

Assim, pode-se considerar que o *taylorismo* e o *fordismo* foram forças motrizes que proporcionaram profundas transformações no mundo do trabalho, sobretudo durante as primeiras décadas do Século XX. Após a Segunda Guerra Mundial, a expansão do capitalismo e o culto ao consumismo emergem como

ideologias capazes de superar prejuízos econômicos e humanos, o que possibilitou melhores condições de trabalho e lucratividade para as empresas. Contudo, a despeito dessa expansão, o binômio *taylorismo/fordismo* com o passar do tempo, tornou-se um fator limitante para as indústrias, posto que:

[...] realizava uma expropriação intensificada do operário-massa, destituindo-o de qualquer participação na organização do processo de trabalho, que se resumia a uma atividade repetitiva e desprovida de sentido (Antunes, 2006, p. 41).

Dentro desse contexto, esses sistemas produtivos demonstraram sua fragilidade por não conseguir motivar os trabalhadores e tão pouco evitar a apatia e o absenteísmo no trabalho, posto que a administração científica de Taylor e a revolução produtiva de Ford já não atendiam mais aos interesses do capital mundializado. Como resultado, teve início um processo de reorganização do trabalho, que levou a uma revalorização da força de trabalho como estratégia e filosofia para engajar o indivíduo aos objetivos organizacionais e minimizar a crise da produção capitalista utilizando a robótica e a microeletrônica como mola propulsora do desenvolvimento.

2.3 Formas sofisticadas do trabalho: o Toyotismo

De acordo com Toffler (1973), a mudança é o processo pelo qual o futuro invade nossas vidas, provocando alterações na ordem das coisas estabelecidas, o que produz um sentimento de transformação e aceleração do tempo ao longo da vida. Ainda dentro desse contexto, Toffler (1980) argumenta que o mundo se modifica para que a humanidade evolua, e que tal processo evolutivo ocorre por ondas de mudanças.

Dessa forma, a primeira onda refere-se ao surgimento da agricultura, por volta do ano 4000 AC, nas férteis planícies do Egito antigo, o que fez fortalecer a economia e o poder da administração egípcia. A segunda onda teve início na segunda metade do século XVII, na Inglaterra, com a Revolução Industrial, que

transformou os sistemas de produção e atingiu todo o globo terrestre. Já a terceira onda, surgiu com o advento do computador e a informática, que têm provido informações e conhecimentos ao mundo, de maneira sem precedentes. No bojo dessa terceira onda surgiu um novo modelo de administração que provocou grandes e profundas transformações no sistema de produção de todo o mundo: o modelo japonês de produção, conhecido por *toyotismo*.

Este modelo é uma forma de organização do trabalho surgida no Pós-Guerra e elaborado pelo engenheiro japonês Taiichi Ohno, fundador da Toyota, que se diferencia do *fordismo* segundo Antunes (2006, p. 54), basicamente nos seguintes traços:

- É uma produção muito vinculada à demanda, visando atender às exigências mais individualizadas do mercado consumidor, diferentemente da produção em série e de massa;
- Fundamenta-se no trabalho de equipe, com multivariações de funções;
- A produção se estrutura num processo produtivo flexível, que possibilita ao trabalhador operar simultaneamente várias máquinas;
- Tem como princípio a melhoria contínua do processo (*Kaizen*) e o melhor aproveitamento possível do tempo de produção (*Just In Time*);
- Funciona segundo o sistema de *Kanban*, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque;
- Possui estrutura organizacional horizontalizada, com ênfase às competências essenciais, poucos níveis hierárquicos e, difusão de empresas terceirizadas;
- Enfatiza a introdução de Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), que se constituíam em grupos de trabalhadores instigados pelo capital a discutir seu trabalho e desempenho, com vistas a melhorar a produtividade das empresas;

- Prega a implantação do “emprego vitalício” que garante ao trabalhador japonês que trabalha nas fábricas inseridas nesse modelo a estabilidade do emprego. Aos 55 anos, o trabalhador é deslocado para outro trabalho menos relevante, no complexo de atividades existentes na mesma empresa.

Não obstante o êxito do sistema *toyotista* em motivar os trabalhadores utilizando estratégias como o trabalho em equipe, flexibilização da mão-de-obra, gestão participativa e controle de qualidade, entre outras, o que realmente ocorre nesse sistema produtivo é uma intensificação do trabalho por meio de um discurso que prega a adoção de “novas estratégias” de trabalho, mas que tem por objetivo canalizar todos os esforços do indivíduo para a produtividade e eficácia organizacional.

Esta estratégia de organização do trabalho é vista pela maioria das pessoas como uma novidade, uma forma mais branda de administrar pessoas. Entretanto, ela pode ser considerado uma estratégia de manipulação coletiva, posto que cada trabalhador sofre pressão para produzir mais e melhor, como se cada um controlasse o desempenho e a participação do outro.

A gestão participativa, além de ser uma forma de delegar uma tarefa, provê ao trabalhador uma “ilusão” de se tornar gerente ou ser promovido, o que conseqüentemente, reduz a possibilidade de conflitos no trabalho.

Já a flexibilização da mão-de-obra, ao enfatizar a multifuncionalidade, reduz a quantidade de trabalhador, pois o que antes era feito por duas ou mais pessoas, com a “nova” forma de organizar o trabalho, o serviço tem de ser realizado por apenas uma pessoa, o que resultará em aumento da carga de trabalho individual.

Nesse sentido, uma análise crítica do *toyotismo* pode sugerir que esse

sistema produtivo é uma estratégia de manipulação do trabalhador a serviço da acumulação do capital, pois, em conformidade com Antunes (2006, p. 56):

[...] similarmente ao fordismo vigente ao longo do século XX, mas seguindo um receituário diferenciado, o toyotismo reinaugura um novo patamar de intensificação do trabalho, combinando fortemente as formas relativa e absoluta da extração da mais valia.

Dessa forma, as técnicas de trabalho em equipe, trabalhador polivalente, gestão participativa, flexibilização de horários, entre tantas panacéias propagadas pelo *pop management*⁶, na prática são formas sofisticadas de manipulação do trabalhador que, a exemplo dos pressupostos da Administração científica/fordista, tem por escopo levá-lo à produtividade e à eficácia organizacional.

2.4 Considerações Finais

Em conformidade com as reflexões aqui apresentadas, pode-se constatar que a modernidade alterou as relações sociais e, nesse sentido, o mundo do trabalho sofreu profundas mudanças, transformando o camponês e sua produção agrícola em operário submetido ao sistema de produção industrial.

A organização tradicional do trabalho preconizada por Taylor e Ford, trouxe racionalidade e produtividade às empresas, que lograram lucros sem precedentes, fomentando, assim, o modo de produção capitalista. Por corolário, esse modo de organização acentuou sobremaneira a divisão social do trabalho, ocasionando resultados multifacetados, como a subdivisão do trabalho em tarefas simples, enfadonhas e alienantes, segregando os indivíduos que são pagos para não pensar.

Por sua vez, em consequência da reestruturação econômica e produtiva

⁶ Pop-management: expressão utilizada por Wood Júnior & Paula (2001) para identificar a busca ansiosa de soluções fáceis ou panacéias gerenciais popularizadas em livros e revistas de negócios.

ocorrida no final da última década do século XX, o *toyotismo* entra em cena como a salvação das grandes corporações, que passam a decantar a cartilha do pensamento empresarial japonês. *A posteriori*, é possível afirmar que esta “nova” forma de organização do trabalho, ao intensificá-lo, tornou-se uma recriação dos antigos imperativos *fordista*, cujo escopo é tão somente apoderar-se de seus “colaboradores” a fim de que estes sejam socializados e cooptados à produtividade.

Em consonância a essa afirmação, verifica-se que o serviço público brasileiro vem passando por mudanças de paradigmas a fim de se adequar às novas realidades e dar conta de atender à demanda da sociedade, momento em que diversas esferas públicas, a exemplo da PMMG, passaram a implementar e adotar novas formas de abordagens de trabalho, como, por exemplo, “filosofia” *toyotista*, e programas de Qualidade-Total, Técnica dos “5S”, reengenharia organizacional, entre outras.

Dessa forma, a despeito da diversidade dessas asserções, em um ponto há conformidade: nas organizações essas estratégias são sempre apresentadas com o sentido de inovação, capaz de diferenciá-las dos concorrentes e levá-las ao topo do sucesso. Por esse motivo, se torna necessário, no âmbito deste estudo, abordar os pressupostos teóricos acerca da inovação, hierarquia, disciplina e poder.

3 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

Nada mais difícil de manejar, mais perigoso de conduzir, ou de mais incerto sucesso, do que liderar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois o inovador tem contra si todos os que se beneficiavam das antigas condições e apoio apenas tívio dos que poderão se beneficiar com a nova ordem (Maquiavel, 1469-1527).

Desde os primórdios da raça humana, em que os grupos pré-históricos de estrutura tribal utilizavam a clava como ferramenta para se defenderem, até os dias atuais em que os computadores revolucionaram as relações de trabalho, o homem em sua trajetória sempre evoluiu. Assim, a história da inovação é tão antiga quanto à do próprio homem. Sempre existiram pessoas utilizando idéias e ferramentas como forma de alcançar objetivos determinados, sejam estes ligados à sobrevivência de pessoas e organizações, ou apenas focados em inventar e aperfeiçoar processos de trabalho. É o caso de James Watt, Frederick W. Taylor, Henry Ford e Bil Gattes, dentre a miríade de inovadores na história da humanidade.

Face à perspectiva positivista, que se transformou em *mainstream* econômico, Schumpeter (1934) defende a criação de meios para integrar materiais e conhecimento como forma de alcançar o desenvolvimento econômico e, que este somente ocorre quando há a introdução de um processo inovador que combine aqueles elementos.

Assim, a inovação pode ocorrer dentro de cinco atividades: introdução de um novo produto ou uma mudança significativa em um produto já existente; introdução de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; desenvolvimento de uma nova fonte de matéria-prima ou bens intermediários e mudança organizacional.

Para Tigre (1998) o fator inovação revolucionou a economia mundial em diversos momentos históricos, sobretudo nos seguintes acontecimentos: a Revolução Industrial britânica, que dominou a economia durante todo o século

XIX e que foi a base de observação da teoria econômica neoclássica; o *fordismo*, surgido nos Estados Unidos e considerado o modelo de organização da produção dominante na maior parte do século XX, momento em que foram desenvolvidas as teorias da Firma e a economia industrial e a tecnologia da informação (TI), cujos pressupostos estão centrados no Japão, e cujos impactos começaram a surgir a partir da década de 1980.

No campo das organizações o conceito de inovação perpassa o conceito de aprendizagem organizacional⁷ em que são utilizados como principais recursos a informação e o conhecimento. Por sua vez, ao estudar o contexto brasileiro, Rodrigues et al. (2004) desenvolveram uma pesquisa sobre o sistema de inovação utilizando como base a visão do processo de inovação como um fenômeno complexo e sistêmico, contemplando duas temporalidades: o processo de inovação brasileiro antes de 1990 e após 1990. Em seu bojo, citam Dahlman & Frischtak (1993) a fim de respaldar que a motivação do governo brasileiro subjacente ao processo de industrialização, antes de 1990, não foi o crescimento de base tecnológica do país, mas sim uma consideração de mais curto prazo, como o saldo positivo da Balança Comercial, por meio da maior entrada e da menor saída possível da moeda estrangeira do país, que pudesse gerar o capital necessário para o financiamento das grandes obras de infra-estrutura que caracterizaram em especial o período do chamado “Milagre Brasileiro”.

Já no decurso posterior a 1990, esses autores compreendem que o sistema brasileiro de inovação decorre basicamente de três eventos: o primeiro evento seria a promulgação da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), na

⁷ **Aprendizagem Organizacional:** expressão popularizada por Senge (1990). Refere-se às organizações que procuram se comportar como organizações de aprendizagem - *learning organization* - ou seja, aquelas organizações que enfatizam a aprendizagem organizacional entre seus colaboradores, tornando-os agentes de ininterruptas transformações.

qual foram asseguradas inúmeras reivindicações dos pesquisadores ao longo da história da Ciência e Tecnologia (C & T) no Brasil, pois com a Carta Magna ocorreu um incentivo para o desenvolvimento científico e tecnológico como parte integrante das responsabilidades do Estado pelas políticas sociais. O segundo evento seria a política de abertura econômica e a maior inserção do país no mercado internacional, ocorrido no governo do Presidente Fernando Collor de Mello. O terceiro, relaciona-se a um estudo que contempla a política de Ciência e Tecnologia, encomendado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, o qual teve como tese principal a idéia de que havia, desde então, uma clara necessidade de sair do modelo anterior de desenvolvimento científico e tecnológico e partir para um equacionamento inteiramente novo e adequado às realidades presentes e futuras.

Enfim, para Rodrigues et al. (2004), somente a partir da década de 1990, quando o país iniciou efetivamente seu processo de modernização e abertura para o mundo é que o tema ciência, tecnologia e inovação (C, T & I) começou a ser vislumbrado como estratégico pelo governo brasileiro.

Em conformidade com essa realidade, atualmente, no Brasil, a Agência Brasileira da Inovação promove o Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica, considerado um importante instrumento para reconhecer e premiar empresas e instituições ligadas à área de Ciência & Tecnologia no Brasil. Todas as suas atividades adotam com referência à temática de inovação, a publicação denominada Manual de Oslo em sua versão original. Trata-se de uma série de publicações da instituição intergovernamental Organização Para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento - OCDE - ou seja, é um fórum único em que participam os governos de trinta países desenvolvidos. Antes de sua utilização a literatura referenciada para inovação era o Manual de Frascati, editado em 1962, que originou a série de publicações da OCDE, inicialmente conhecida como Família Frascati. A primeira edição do Manual de Oslo data de 1990, e a

primeira tradução para o Português foi produzida e divulgada pela FINEP em meio eletrônico, em 2004.

O Manual de Oslo, portanto, tem o objetivo de orientar e padronizar conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa e desenvolvimento de países industrializados, tais como a Austrália, Áustria, Bélgica, Canadá, República Tcheca, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Islândia, Irlanda, Itália, Japão, Coreia, Luxemburgo, México, Países Baixos, Nova Zelândia, Noruega, Polônia, Portugal, República Eslovaca, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia, Reino Unido e Estados Unidos.

Assim, de acordo com Manual de Oslo (Organização Para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento, 2007), as organizações encerram um amplo conjunto de mudanças, que podem ser definidas como inovação de produto. Elas envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços e incluem: bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes; inovações de processo que representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição; inovações organizacionais que se referem à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, e inovações de marketing que envolve a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação no mercado e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Ao definirem os fundamentos acerca do conceito de inovação, Moreira & Queiroz (2007) afirmam que “... ainda há dificuldades de se encontrar um esquema classificatório único, que consiga reunir todos os tipos possíveis de inovação.”

Em conformidade com essa discussão, verifica-se, na literatura, que

tanto nas formulações teórico-metodológicas quanto nas aplicações das ferramentas da área de TI, ocorrem movimentos e contra-movimentos aos pressupostos hegemônicos marcados pelos paradigmas positivista/funcionalista e institucional/construtivista.

Nesse contexto, com o escopo de resgatar o entendimento do processo de adoção de novas tecnologias, propõe-se estudar as seguintes teorias: a Teoria da Difusão de Inovações (Rogers, 2003); o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) proposto por Davis (1989); a Teoria Institucional (Scott, 2001); o Modelo Estruturacional de Tecnologia (Orlikowski & Robey, 1991) e a Teoria da Hospitalidade, proposta por Ciborra (1996, 1999, 2002).

3.1 A Teoria da Difusão da Inovação (TDI)

As inovações, para serem conhecidas, necessitam de um dispositivo de propagação ou difusão que proporcione que suas idéias, produtos e melhorias sociais possam ser partilhados, consumidos e usufruídos por uma determinada população.

Para Rogers (2003) “[...] difusão é o processo pelo qual uma inovação é comunicada por certos canais durante certo tempo, dentre os membros de um sistema social.” Essa assertiva insere a noção de que toda ação e, neste caso, toda inovação gera uma determinada mudança social, sendo, por essa razão, ser mais apropriado utilizar a expressão *difusão de inovações* para especificar um tipo especial de comunicação. Há que se destacar que essa interação natural entre difusão e adoção não sugere equivalência conceitual. Difusão envolve o processo social pelo qual a inovação é comunicada. Já a adoção envolve a decisão por usar plenamente uma inovação. O que ocorre, portanto, é um processo decisório e dialógico que contempla adoção e rejeição em relação à inovação.

Os pressupostos da Teoria da Difusão de Inovações (TDI), preconizados

por Rogers (2003), estão inseridos no paradigma funcionalista, tendo sido corroborado há décadas, não apenas na área de TI, mas também em áreas como medicina, comunicação, agricultura e geografia. De acordo com essa teoria, inovação é uma idéia, prática, ou um objeto que é percebido como novo por indivíduos, grupos ou organizações, podendo ser desejável ou não. Nesse sentido, o processo de adoção de uma determinada inovação sofre uma variedade de influências, tais como àquelas relacionadas às características envolvidas na inovação, o tipo de processo decisório vigente na organização, os canais de comunicação formal e informal, a dimensão temporal em que ocorre tal inovação e o seu sistema social que naturaliza normas e práticas políticas acerca da inovação.

Segundo Rogers (2003), para que as pessoas decidam se vão ou não experimentar uma inovação, antes, é necessário que exista um canal de comunicação que possa difundi-la, formal ou informalmente, por meio de um canal compartilhado face a face (comunicação interpessoal) ou canais de comunicação em massa, propagados pelos jornais e TV. No contexto contemporâneo, esse processo de comunicação se intensifica ainda mais, posto que:

A Internet incrementa ainda mais o potencial de transmitir novas informações, ampliando a capacidade de um fato ou fenômeno ser conhecido de forma mais imediata por diferentes públicos, inclusive pela convergência das mídias, caso da TV com a Internet.
(Cebrián, 1999).

Outro fator que intervém na adoção de inovação é a dimensão tempo *versus* o grau de propensão à inovação, ou seja, o tempo pelo qual um indivíduo toma conhecimento acerca de uma inovação até a sua adoção ou rejeição, *versus* o grau com que uma unidade de adoção se antecipa ou não às inovações em relação aos demais membros de um sistema. Segundo Rogers (1995), citado por Saccol (2005), é possível, então, tipificar os seguintes indivíduos:

- Inovadores: em geral são indivíduos que possuem conhecimento para lidar com conceitos técnicos novos e complexos e, principalmente, conseguem lidar com a incerteza de uma inovação;
- Adotantes iniciais: essa categoria de indivíduos possui o mais alto grau de capacidade de formação de opinião, servindo de modelo para os demais membros do seu sistema social;
- Maioria inicial: categoria formada por um grande número de adotantes, representando um perfil mediano. Apesar de não serem formadores de opinião, exercem um importante papel estabelecendo conexões nas redes de contato dentro do sistema social;
- Maioria tardia: compreende a categoria dos indivíduos que são bastante céticos e cautelosos em relação à inovação, adotando-a muitas vezes por pressões sociais e/ou econômicas;
- Retardatários: são os últimos membros de um sistema social a adotarem a inovação, possuem perfil conservador e tradicional, em geral são mais isolados dentro da rede de relacionamentos sociais.

Na esfera individual, Rogers (2003) aponta os seguintes passos que envolvem a operacionalização da inovação: (1) conhecimento: ocorre quando o indivíduo busca informações acerca da inovação e de seu funcionamento; (2) persuasão: etapa em que o indivíduo passa da simples cognição inicial, para a atividade mental de criação de uma atitude em relação à inovação; (3) decisão: fase em que o indivíduo analisa se aceitará ou não a inovação; (4) implementação: etapa na qual o indivíduo utiliza de fato a inovação e, (5) confirmação: fase em que um indivíduo reavalia seu processo decisório, buscando confirmar se a decisão tomada será mantida ou descontinuada.

Entre as limitações da TDI expostas na literatura, ressalta-se que o autor dessa teoria negligencia os interesses políticos, culturais e ideológicos que

envolvem o ambiente organizacional, ao passo que a responsabilidade pelo êxito de se adotar ou não uma determinada inovação se deve somente à ação do indivíduo. Outra limitação decorre do aspecto dicotômico da TDI, posto que os adotantes “retardatários” são identificados por características pejorativas, como, menos educados, pessoas isoladas e irracionais, ao passo que os “inovadores” são vistos como possuidores de características positivas, como pessoas qualificadas, cosmopolitas e habilidosas.

3.2 Teoria da Aceitação de Tecnologia (TAM)

Teorizações sobre as condições ou fatores que facilitariam a integração do homem com a inovação tecnológica, em particular com a tecnologia informática, surgiram com maior intensidade após os anos de 1970, momento em que os pesquisadores passaram a concentrar esforços na identificação dos fatores que influenciam o uso da TI nas empresas. Nesse contexto, o Modelo de Aceitação de Tecnologia (TAM) proposto por Davis (1989) tem sido testado, com êxito, por muitos pesquisadores na área de TI, fortalecendo, conseqüentemente, seu arcabouço teórico-empírico (Hu et al. 1999).

O foco de análise do TAM é investigar o porquê de os usuários aceitarem ou rejeitarem a TI. Sua proposta básica é prover uma base para traçar o impacto de variáveis subjetivas que envolvem sentimentos e percepções sobre determinados comportamentos, atitudes e intenções dos indivíduos. Na Figura 2, o modelo TAM teoriza que uma intenção comportamental do indivíduo para usar um sistema é determinada por duas crenças: utilidade percebida e facilidade percebida, sendo estas, condições básicas para se explicar como o uso de uma TI pode ser previsto de forma razoável a partir das intenções de uso determinadas por seus usuários:

Se, após rapidamente expor usuários potenciais a um sistema candidato que esteja sendo considerado para compra e implementação organizacional, a gestão é capaz de tomar medidas que predizem o

futuro nível de adoção, uma decisão do tipo sim ou não em relação ao sistema específico poderia ser tomada a partir de um referencial mais informado. Similarmente, a medida em que novos sistemas são desenvolvidos, protótipos precoces podem ser testados e índices de intenção usados para avaliar as possibilidades do desenho antes que o sistema final seja construído. (Davis et al. 1989).

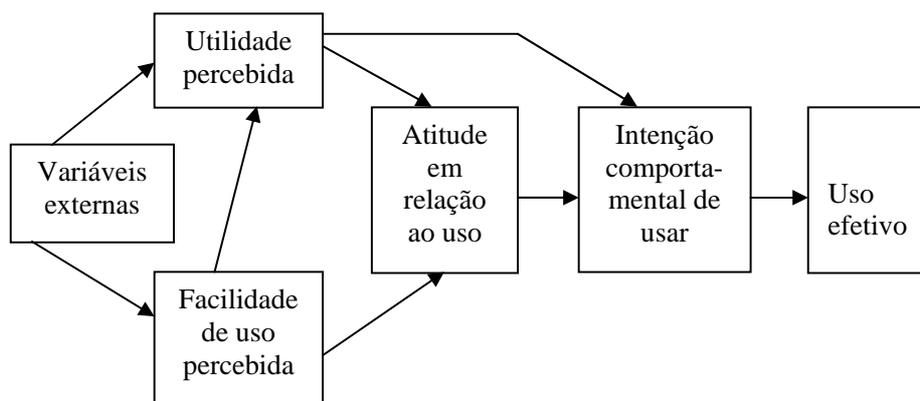


FIGURA 2: O Modelo original de Aceitação de Tecnologia
 Fonte: Davis et al. (1989).

Entretanto, como adverte Saccol (2005), o modelo original do TAM apresenta algumas limitações:

- Ele pode ser considerado um modelo reducionista e individualista, porque pressupõe que a adoção de TI depende fundamentalmente de uma decisão em nível individual, ou seja, se a TI não é utilizada o indivíduo é o culpado. O *ônus da prova* ainda pertence ao usuário:

Sistemas de computador não podem melhorar a performance organizacional se eles não forem usados. Infelizmente, a resistência a sistemas para o usuário final por gestores e profissionais é um problema amplamente disseminado (Davis, et al. 1989).

- Adota o paradigma do *Homo Economicus*, posto que os indivíduos optam por adotar uma TI, mesmo que sejam difíceis de usar ou, mesmo, que elas não gostem da tecnologia, desde que a ferramenta ajude o indivíduo a

melhorar sua *performance* de trabalho e, com isso, conseguir compensações, como promoções e bônus;

- Há, no TAM, um determinismo tecnológico, pois ele pressupõe uma simplificação extrema da realidade, desconsiderando fatores contextuais, políticos e institucionais.

3.3 Teoria Institucional da Tecnologia

Ao destacar a influência do ambiente externo a fim de analisar o campo organizacional, a Teoria Institucional, pautada nos estudos de Scott (2001), Powell & DiMaggio (1991) e DiMaggio & Powell (2005), oferece um outro ponto de vista sobre o processo de adoção de inovações tecnológicas, pois, em vez de determinar a culpabilidade do indivíduo no processo de adoção de TI, pressupõe que este processo também sofre pressões externas, não somente racionais ou técnicas, mas também culturais e sociais que, por sua vez, ajudam a perpetuar valores e crenças nas organizações. Esta visão difere dos modelos discutidos anteriormente.

Para Fachin & Mendonça (2003), foi Philip Selznick quem primeiro se preocupou em trazer à tona a necessidade de discutir a emergência de um modelo institucional capaz de proporcionar a substituição dos fatores técnicos por fatores ligados aos valores que, conseqüentemente, seriam determinantes no desenvolvimento das tarefas organizacionais. A abordagem institucional junto à teoria organizacional se caracteriza como um campo de estudo que visa identificar como a organização atua em um determinado setor e em que circunstâncias ocorre o processo de institucionalização. Este se refere aos processos e mecanismos que as instituições utilizam para promover uma determinada ordem social, na qual se inserem os princípios, idéias, valores e procedimentos aceitáveis no segmento de atuação, seja por regulação, adaptação de comportamentos pela interpretação dos seus membros ou por determinações

técnicas e profissionais.

Assim, Fachim & Mendonça (2003) demonstram que, por detrás da organização formal, há elementos não racionais que podem prevalecer em certas decisões. Que os sujeitos dentro de uma organização se baseiam na legitimação de suas ações e decisões de acordo com padrões socialmente impostos. Por conseguinte, esses elementos conduzem as discussões de sobrevivência organizacional para a adaptação das organizações, tendo por base a articulação entre esquemas interpretativos dos dirigentes e o contexto institucional de referência. Portanto, sob a perspectiva institucional, o processo de inovação é isomórfico, pois, à medida que uma inovação alcança o seu limiar, surgem forças legitimadas que buscam o seu equilíbrio ou a sua imitação.

No artigo *A gaiola de ferro revisitada: isoformismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais*, DiMaggio & Powell (2005) demonstram que a causa da burocratização e racionalização sofreu alterações no decorrer do anos, posto que a burocratização das organizações e do Estado foram alcançados e àquelas estão cada vez mais homogêneas, não por causa da competição e eficiência, mas por causa de estruturas similares que emergem. Isso ocorre porque a despeito da diversidade de abordagens no campo organizacional, este, depois de estabelecido, exerce uma pressão em direção à homogeneização por meio de mecanismos institucionais coercitivos, miméticos e normativos.

O isomorfismo coercitivo manifesta-se por pressões políticas existentes nos campos organizacionais, tais como coerção, persuasão, conluio ou, ainda, por ordem instituída e racionalizada em um campo organizacional, por meio de pressões governamentais e força da lei, pois *dura Lex, sed lex*⁸. Essa manifestação coercitiva ocorre, em muitos casos, em virtude de as pessoas na

⁸ Frase latina que segundo Rezende & Silva (1955) significa: **A lei é dura, mas é lei.**

organização entenderem que é uma obrigação certa impor procedimentos e padrões sobre determinados setores.

Considerando o ambiente organizacional como turbulento e contingencial, verifica-se que seus dirigentes buscam formas para minimizar a incerteza utilizando práticas de imitação e respostas padronizadas, ou seja, utilizam-se de isomorfismo mimético para se ajustarem ao mercado. É o caso dos programas de qualidade total e as certificações que se tornaram uma febre organizacional na década de 1990.

As organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas. A ubiqüidade de determinados tipos de arranjos estruturais pode ser mais provavelmente creditada à universalidade de processos miméticos do que à concreta evidência de que os modelos adotados aumentam a eficiência (DiMaggio & Powell, 2005, p. 79).

Já o isomorfismo normativo deriva, sobretudo, da “cultura do profissionalismo” que busca estabelecer uma base cognitiva e legítima para o desenvolvimento autônomo da profissão, por meio da educação formal de seus colaboradores, assim como pela utilização de uma rede de profissionais que divulgam modelos como “receitas” prontas para serem empregadas nas empresas e, ainda, dentro desse processo normativo, a utilização de práticas de seleção de pessoas como se fosse uma “reprodução homossexual da gestão”, pois, conforme afirma DiMaggio & Powell (2005, p. 80)

[...] a medida em que gerentes e funcionários-chave são escolhidos nas mesmas universidades e selecionados a partir de um grupo comum de atributos, eles tenderão a enxergar os problemas da mesma maneira, a considerar normativamente sancionados e legitimados os mesmos procedimentos, estruturas e políticas, e tomarão decisões de maneira similar.

Enfim, a teoria institucional lança importantes reflexões de como os elementos simbólicos fornecem suporte à sobrevivência organizacional por meio de interesses externos que, racionalizados, podem prevalecer em certos

processos decisórios. Entretanto, em seus pressupostos básicos, a ênfase recai nas instituições, o que, conseqüentemente, conduzirá a uma análise periférica, externa à organização, em detrimento de uma abordagem endógena que permita considerar a interação entre o indivíduo, com suas complexas relações sociais e existenciais, e o imperativo tecnológico com suas ferramentas cibernéticas que permitem uma vida *on-line* e *real-time* em qualquer lugar do mundo e a qualquer hora a despeito dos fusos horários.

3.4 Modelo Estruturacional de Tecnologia

O marco teórico do modelo Estruturacional de Tecnologia desenvolvido por Orlikowski & Robey (1991) e Orlikowski (1992) encontra-se nos pressupostos da Teoria da Estruturação de Giddens (1984), que permitem estudar a ação dos atores individuais e os impactos que as estruturas sociais ocasionam sobre estes. Especificamente, procura mostrar que as regras e relações sociais – estrutura – e a capacidade que as pessoas têm de fazer as coisas – agência humana - não são independentes ou conflitantes, mas constituem uma mútua interação de uma mesma realidade:

O domínio básico de estudo das ciências sociais, de acordo com a Teoria da Estruturação, não é a experiência do ator individual nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo (Giddens, 1984, p. 2).

Dentro deste prisma, Orlikowski & Robey (1991) e Orlikowski (1992) defendem que a aplicação da TI nas organizações é um fenômeno social que sofre influências, tanto dos atores individuais quanto das estruturas. Saccol (2005) afirma que o Modelo Estruturacional de Tecnologia permite compreender as interações existentes entre agentes humanos, tecnologia e propriedades institucionais em virtude de considerar as seguintes relações: a TI é um resultado de ações humanas que, além de desenhá-la, age em seu desenvolvimento, apropriação e modificação. A TI tanto facilita quanto restringe

a ação humana, pois, quando é aplicada, ela ajuda a prover esquemas interpretativos, recursos e normas; as propriedades institucionais influenciam as pessoas na sua interação com a TI; a interação com a TI influencia as propriedades institucionais de uma organização, tanto reforçando quanto transformando os sistemas de significação, dominação e legitimação.

Sendo assim, o fulcro desse modelo encontra-se na idéia de que não há um determinismo tecnológico e que o uso da TI pode tanto reforçar, restringir ou alterar as propriedades dentro de um contexto organizacional, posto que, *a priori* não há pressuposição *ceteris paribus*. O reverso da Teoria da Estruturação aplicada às TI e inovações emerge quando se questiona seus pressupostos anti-materialismo, como se privilegiasse somente os aspectos humanos, simbólicos e abstratos, em detrimento das influências mais amplas, como a economia, a política e as mudanças globais da área de TI.

3.5 A Teoria da Hospitalidade

O termo hospitalidade é cheio de ambigüidades. Em uma definição de cunho geral, Bueno (1996) o utiliza para descrever o ato de hospedar, a qualidade de hospitaleiro. Relaciona-se, portanto, à capacidade do ser humano de abrigar, acolher, receber e tratar bem as pessoas. Em sentido oposto, Caillé (2002) afirma que hostilidade é a outra face da hospitalidade, posto que, em latim, o radical *host* relaciona-se, também, ao termo convidado hostil, ocorrendo, portanto, um sentido de hostilidade e agressão.

Derrida (2000, p.51) corrobora essa ambigüidade afirmando que a hospitalidade define fronteiras entre o mundo exterior e interior do nosso território, pois pressupõe que sejam discutidas as delimitações de “limites ou fronteiras, entre o familiar e o não-familiar, entre o estrangeiro e o não estrangeiro, o cidadão e o não-cidadão, mas acima de tudo entre o privado e o público.”

Os pressupostos ontológicos do filósofo alemão Martin Heidegger (1889-1976) discutidos no capítulo reservado à estratégia metodológica utilizada nesta pesquisa, serviram de suporte para a Teoria da Hospitalidade proposta por Ciborra (1996, 1999, 2002), como uma alternativa a modelos mais convencionais de estudo acerca do processo de adoção de novas tecnologias tradicionalmente pautadas por questões racionais, funcionalistas e de mercado.

Contrario sensu, a Teoria da Hospitalidade propõe investigar os elementos sociais, comportamentais e existenciais dos indivíduos envolvidos nesse processo de inovação tecnológica de forma a compreender como as pessoas integram essa tecnologia às suas rotinas de trabalho.

A tecnologia é o modo de revelar o conhecimento acerca de uma realidade explorada, assim como o sentido que os usuários atribuem às suas práticas, suas rotinas e as suas identidades. A Teoria da Hospitalidade pode ser compreendida como o amálgama entre a organização (o hospedeiro) e a tecnologia (o hóspede). Sua essência emerge como forma de desvelar o conhecido *versus* o desconhecido, quem é o estrangeiro e quais são seus direitos e obrigações; por que motivo é bem-vindo ou rejeitado no território organizacional, por que hospedar uma nova tecnologia em uma organização e, se ela será ou não naturalizada pelo hospedeiro.

Considerando esse encontro entre as instâncias sociais e existenciais das pessoas e as oportunidades e as ameaças advindas da tecnologia, Ciborra (1996, 1999, 2002) estabelece as proposições envolvidas no processo de hospitalidade, relacionadas a seguir.

O processo de hospedar uma nova tecnologia induz a reinterpretção das identidades: os sentidos que as pessoas possuem ao longo de suas vidas podem sofrer influências a partir do momento em que os arranjos sociais são repensados, reforçados ou modificados pelos novos valores propostos pela inovação tecnológica (Ciborra, 1999). Nesse prisma, os recursos

computacionais, a *Internet*, e sobretudo, o e-mail, podem ser interpretados como a exteriorização da identidade e valores defendidos pelos indivíduos ou organização, ainda que de forma subjetiva, pois podem ser reinterpretados e redefinidos.

Corroborando tal assertiva, Sacco (2005) afirma que a *Web* é um instrumento que também colabora para construir a identidade de uma organização em virtude de explicitar seus posicionamentos e comprometer-se diante seus consumidores, fornecedores e sociedade. Isso pode vicejar em um ambiente virtual como um mecanismo simples de condicionamento que produzirá uma reinterpretação das identidades, ou seja, a percepção da realidade fica cada vez mais condicionada aos valores hospedados nos ambientes virtuais do *mundo.com*.

Hospedar uma nova tecnologia envolve a capacidade de lidar com o desconhecido, com o “aprender fazendo”: dada a profusão de conhecimentos disseminados pelas novas tecnologias o ambiente e o comportamento dos indivíduos devem ser favoráveis à percepção e à apreensão de novas experiências que não podem ser compreendidas pelos planejamentos estratégicos e programas de treinamento frequentemente automatizados e desvinculados de contextos reais. A hospedagem não deve ser uma atitude instrumental, posto que sua esfera de ação sugere uma zona nebulosa com o desconhecido, devido ao fato de que “o estrangeiro não fala a nossa língua” (Derrida, 2000).

Dessa forma, o processo de hospedar uma nova tecnologia demandará uma interação entre valores e conhecimentos abstratos e os eventos inesperados e complexos encontrados nos contextos reais e planejados das atividades diárias corporativas, no sentido de que a hospedagem logrará êxito em ambientes que suportam a improvisação e o “aprender fazendo”. No mundo contemporâneo essa noção é frequentemente difundida por empresas que buscam um perfil empreendedor e multifuncional de pessoas.

Em virtude desse ambiente espontâneo e improvisado, o processo de hospedagem poderá “ir à deriva”: o processo de hospedar uma nova tecnologia não é linear, pois é necessário compreender a interface entre pessoas e tecnologia, capturando as instâncias sociais, existenciais e técnicas envolvidas. Conseqüentemente, ocorrerá um processo de aprendizagem que corresponderá ou não ao esperado e isso pode indicar que ele está prestes a “ir à deriva”:

[...] “por ir à deriva” eu me refiro a uma leve ou significativa mudança no papel e funções em situações concretas de uso que a tecnologia é chamada a desempenhar, se comparado com os objetivos planejados, pré-definidos, determinados e requeridos (independentemente de quem os planejou ou definiu, usuários, patrocinadores, especialistas, fornecedores ou consultores (Ciborra, 1996, p. 8).

Pode-se entender esse processo como o sentido dado a uma tecnologia, quanto à sua versatilidade, flexibilidade e se possui abertura para múltiplas alterações não esperadas. Outra possibilidade está relacionada à interação do homem com essa nova tecnologia, ou seja, com as mudanças que podem advir quando as pessoas estão no processo de “serem-no-fluxo-de-trabalho”, pois a intervenção humana também deve ser considerada. Assim, as estratégias, estruturas e sistemas tecnológicos podem ir à deriva em virtude do comportamento e mentalidade das pessoas envolvidas no processo de hospedagem de uma nova tecnologia.

Hospitalidade envolve estados de espírito e emoções: a necessidade de interação entre as estruturas tecnológicas – o hóspede – e as pessoas que a utilizarão – os hospedeiros – está intrinsecamente ligada aos estados de espírito envolvidos no processo. Se, por um lado, não há uma adoção cabal dessa tecnologia, existem, sim, certos elementos que explicam a ocorrência de barreiras na hospedagem, como por exemplo: as necessidades afetivas, o medo, a ansiedade, a felicidade, o pânico ou tédio. Esses elementos refletem os diferentes estados de espírito envolvidos na interação social e pessoal dos usuários de uma determinada tecnologia e o elemento externo que se impõe a

eles. O estado de espírito de uma pessoa se refere, portanto, a uma instância coletiva vivenciada e exteriorizada no contexto vivido, posto que àquele não é apenas uma predisposição intra-individual do hospedeiro. Em vez disso, ele representa as emoções que emergem da disposição do usuário com o mundo, ou como explica Ciborra (2002), resulta de uma improvisação que contempla o ser-com-o-mundo-com-os-outros.

O processo de hospitalidade envolve apropriação e cuidado: considerando que os estados de espírito são sempre históricos e mediados por experiências coletivas, sua essência somente será captada quando se utiliza uma tecnologia capaz de contemplar a vida organizacional no dia-a-dia. Dessa forma, o processo de hospedar uma nova tecnologia requer um senso de cuidado (*care*), no sentido de como as pessoas se dedicam e se importam com tudo aquilo que está ao seu redor. Isso remete ao conceito de apropriação, a forma como as coisas são integradas no mundo. De acordo com Ciborra (1996, p.11) o ser humano possui diferentes formas de consciência acerca do *ser-com-o-mundo* e, que a sua existência se desenvolve, sobretudo, por meio de três formas de apropriação:

- **Percepção:** ocorre quando um indivíduo utiliza a tecnologia sob a ótica objetivista, apenas contemplando sua aplicação racional e planejada para a consecução de objetivos. Associado a isso, o indivíduo trata a nova tecnologia como algo separado de sua existência, como se não houvesse a possibilidade de interação do homem com a máquina.
- **Circunspeção:** à medida que a nova tecnologia é inserida na rotina organizacional inicia-se um processo de naturalização das práticas e atividades relacionadas com a tecnologia, auxiliando em sua interação com o ambiente organizacional. Sob essa ótica, ocorre uma apropriação que aproxima os dois ambientes – o endógeno que contempla o

conhecido mundo do hospedeiro e o exógeno que traz a novidade do hóspede.

- **Compreensão:** em uma perspectiva mais profunda, ocorre uma apropriação que pressupõe tanto a interação natural da tecnologia com as pessoas quanto os objetivos instrumentais, ou seja, contempla a necessidade de mesclar a tecnologia com as pessoas, quase sem notá-la, como se ela já estivesse incorporada à rotina das pessoas. Enfim, de acordo com Saccol (2005, p. 151) “afirmar que uma tecnologia foi hospedada por uma organização significa dizer que os atores obtiveram uma compreensão dessa tecnologia, isto é, um nível profundo da apropriação”.

A outra face da hospitalidade: a tecnologia como um inimigo: hospedar uma nova tecnologia significa permitir a entrada de um estranho, que pode ser um inimigo, pois, ao acolhê-lo com seus predicados, corre-se o risco de ter seu território “invadido”, não respeitado. Ocorre, portanto, uma dicotomia entre o mundo do hospedeiro e o mundo do hóspede. Em conformidade com essa visão dicotômica dos mundos, o antropólogo DaMatta (1986) ao estudar o povo brasileiro com sua miscigenação, afirma que existe um esqueleto da nossa rotina diária em que coexistem dois mundos - o mundo da casa – e o mundo da rua. Essa noção dicotômica também emerge quando há dissonâncias no processo de adoção de novas tecnologias, em que, de um lado, há o ambiente organizacional composto por usuários com formação pessoal, profissional e técnica, distintos um do outro e, do outro lado, as estruturas, as ferramentas e todas as tecnologias que podem significar uma ameaça à sobrevivência dos relacionamentos estabelecidos dentro de um determinado espaço. Por sua vez, o hóspede pode ser identificado como um hóspede hostil, por agir contra a vontade e autoridade do hospedeiro. Por derradeiro, à semelhança do que ocorre na expressão “liberdade vigiada”, os usuários que hospedam uma nova tecnologia

podem sofrer um certo tipo de vigilância pelo uso de tal ferramenta, o que pode fortalecer uma atitude de resistência por parte dos usuários.

Hospitalidade envolve cultivo: hospedar uma tecnologia significa assumir compromisso de acompanhar o processo de seu desenvolvimento dentro de um contexto contingencial e epidêmico, em que não é possível prever ou controlar totalmente seus resultados. Essa visão difere da panacéia proposta pelo *pop-management* de que tudo pode ser previsto, controlado e gerenciado. De forma contrária, a noção de cultivo envolve a compreensão de que os fatores sociais, culturais e históricos produzem significados que precisam ser levados em consideração no momento em que se pretende adotar uma nova tecnologia.

3.6 Considerações finais

Após o resgate das teorias acerca da inovação, observou-se que a Teoria da Hospitalidade apresenta-se como um modelo teórico-metodológico alternativo, capaz de considerar os elementos sociais, comportamentais e existenciais envolvidos no processo de adoção de novas tecnologias, diferenciando-se dos modelos ortodoxos voltados para questões instrumentais e de mercado.

Assim, considerando que as inovações tecnológicas transformam de maneira abrupta os contextos socioculturais envolvidos, acredita-se que a utilização da Teoria da Hospitalidade, nesta pesquisa, fornecerá uma nova forma de se compreender o processo de adoção de inovação e sua aplicação no contexto das tecnologias de informação, sobretudo após o advento da *Internet* e das novas formas de administração da informação e conhecimento.

4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E PORTAIS CORPORATIVOS

Com tecnologia, inventamos modos de manipulação novos e muitos sutis, pelos quais a manipulação exercida sobre as coisas implica a subjugação dos homens pelas técnicas de manipulação. Assim, fazem-se máquinas a serviço do homem e põem-se homens a serviço das máquinas. E, finalmente, vê-se muito bem como o homem é manipulado pela máquina e para ela, que manipula as coisas a fim de libertá-lo (Morin, 1996. p. 109).

4.1 Tecnologia da Informação

Com avanço e a velocidade das tecnologias, as pessoas vivem em um mundo *on-line*, caracterizado pela utilização de computadores, fibras óticas, *Internet* e telefones celulares que intensificam sobremaneira as relações e os processos de trabalho, as informações e o conhecimento. Em decorrência desses avanços, as empresas e as organizações em geral passaram a desfrutar de sistemas automatizados para a produção de bens e serviços cada vez mais abrangentes.

Collier (1983) classifica essas automações nas seguintes categorias:

Seqüência fixa: uma máquina que realiza repetitivamente passos sucessivos em uma dada operação, de acordo com uma seqüência, condição e posição pré-determinada, e cujo conjunto de informações não pode ser mudado facilmente, como os portões automáticos de estacionamentos;

Seqüência variável: uma máquina que é o mesmo que um robô de seqüência fixa, mas cujo conjunto de informações pode ser mudado facilmente, como ocorre em uma caixa automática de banco;

Repetidora: máquina capaz de desencadear operações, a partir de uma memória, previamente programada por uma pessoa; é o caso da secretária eletrônica;

Por controle numérico: máquina capaz de realizar uma dada tarefa de acordo com uma seqüência, condições e uma posição, que são comandadas por instruções armazenadas e que podem ser facilmente reprogramadas, como os painéis eletrônicos dos parques de diversões;

Inteligente: máquina com dispositivos sensoriais de percepção, tais como receptores táteis ou visuais, que pode detectar alterações no ambiente de trabalho ou na própria tarefa e tem capacidade própria para tomar decisões, como ocorre no piloto automático de aviões;

Sistema inteligente: um programa de computador que usa uma máquina de inferência e uma base de conhecimento para diagnosticar problemas, como os existentes nos identificadores automáticos de falhas e defeitos de elevadores;

Sistemas totalmente automatizados: um sistema de máquinas e computadores que realizam todas as atividades físicas e intelectuais necessárias para fabricar um produto ou prestar um serviço, como os existentes em transferências eletrônicas de recursos.

Dentro desse panorama acerca da automação e novas tecnologias, tem-se que a informação sempre foi um recurso propulsor para as inovações. Isso porque uma de suas definições relaciona a posse da informação com a redução da incerteza: “[...] informação é uma entidade, tangível ou não, que reduz a incerteza sobre algum estado ou evento” (Lucas Jr, 1997). Além disso, verifica-se também a preocupação em disponibilizá-la onde quer que o usuário esteja.

Para Youssef & Fernandez (2001, p. 25), a partir da segunda metade do século XX, o uso e o aprimoramento dos computadores têm criado as atividades de coleta, processamento e transmissão de informações através das máquinas. Assim, o intenso desenvolvimento dos computadores, vai acentuar o progresso da ciência e, permitir ao homem uma ampliação de sua capacidade de processar informações de forma mais rápida.

Dessa forma, a computação é:

[...] um corpo de conhecimentos formado por uma infra-estrutura conceitual e um edifício tecnológico onde se materializam o hardware e o software. A primeira fundamenta a segunda que a precedeu. A teoria da computação tem seu desenvolvimento próprio e independente, em boa parte, da tecnologia (Fonseca Filho, 1999, p. 13).

Surge, então, a área de Tecnologia da Informação, conhecida pela sigla TI, para englobar as tecnologias de computadores, telecomunicações e automação de escritórios. O termo tecnologia possui vasta aplicação, sendo que, no âmbito deste trabalho, a definição de Bastos (1998) permite uma dimensão mais ampla, posto que a define como:

A capacidade de perceber, compreender, criar, adaptar, organizar e produzir insumos, produtos e serviços. Em outros termos, a tecnologia transcende a dimensão puramente técnica, ao desenvolvimento experimental ou à pesquisa em laboratório; ela envolve dimensões de engenharia de produção, qualidade, gerência, marketing, assistência técnica, vendas, dentre outras, que a tornam um vetor fundamental de expressão da cultura das sociedades (Bastos, 1998, p. 32).

Para Laudon & Laudon (1998), Tecnologia da Informação refere-se a tudo aquilo com que podemos obter, armazenar, tratar, comunicar e disponibilizar a informação. É o conjunto de infra-estrutura, ferramentas (hardware e software), técnicas e métodos para facilitar o planejamento, o controle, a coordenação e o processo decisório nas organizações.

4.2 Portais Corporativos

Se, antes, o acesso e a busca pela informação era um grande óbice, hoje, em virtude da efetividade com que a tecnologia é disponível, a TI transforma os conceitos tradicionais de tempo, espaço, distância e velocidade sem precedentes. De maneira que, para muitos dirigentes organizacionais, essas ferramentas estão se tornando um instrumento de democratização da informação e de apoio às atividades organizacionais.

Entretanto, essa utilização endógena da tecnologia nas organizações trouxe desdobramentos imprevistos nas rotinas de trabalho. Primeiro, há uma disparidade entre a postura focada em processos burocráticos e de controle e a nova realidade da organização que propõe focar a flexibilização do controle e a ampliação da aprendizagem e conhecimento das pessoas. Segundo, muitas organizações passaram a sofrer com o excesso de informação, provenientes de arquivos eletrônicos produzidos individualmente pelos funcionários, ou pela troca de informações da empresa em nível mundial e nacional. Em certas organizações, tornou-se comum o “e-problema”, pois, em muitos casos, as organizações não estão preparadas para atuar com tanta informação eletrônica, faltando-lhes uma visão global de seus próprios dados e informações.

Freitas et al. (2004), esclarecem que o conjunto mundial de redes conhecido como *Internet* surgiu há mais de 30 anos, na forma de um projeto entre as forças armadas norte-americanas e os grandes centros de pesquisa universitários. A partir de 1993, a *Internet* deixa de ser uma rede de uso restrito ao campo acadêmico e militar e passa a ser explorada comercialmente, permitindo o acesso a toda a sociedade.

O Portal Web⁹, conhecido também como portal público, portal internet ou portal de consumidores, tem o objetivo de fornecer ao internauta (usuário) um único ambiente de acesso à miríade de rede de servidores que, desde sua origem, passaram por três gerações diferentes, como descrito no Quadro 1.

⁹ Web é uma simplificação do termo Word Wide Web (WWW) que significa Teia de Alcance Mundial. Os recursos disponíveis no ambiente WWW são referenciados por um tipo especial de endereço, chamado URL.

QUADRO 1: Evolução dos Portais Públicos

Categoria Referencial	Categoria Personalização	Categoria Interativo
Primeira Geração	Segunda Geração	Terceira Geração
Máquina de busca, com catálogo hierárquico de conteúdo da Web. Cada entrada do catálogo contém uma descrição do conteúdo e um link.	O usuário, por meio de um identificador e uma senha, pode criar uma visão personalizada do conteúdo do portal, conhecida como “minha página”. Essa visão mostra apenas as categorias que interessam a cada usuário.	O portal incorpora aplicativos, tais como correio eletrônico, chat, listas de discussão, cotação da bolsa; comércio eletrônico, leilões, e permite ao usuário interagir com o portal e com seu provedor de conteúdo. Os usuários podem selecionar essas aplicações para suas páginas pessoais.

Fonte: Adaptado de Freitas et al. 2004.

Toda essa evolução ocorrida nos portais públicos chamou muito a atenção dos dirigentes, que perceberam a possibilidade de aplicar essas mesmas tecnologias para difundir e gerar conhecimento no contexto organizacional. Assim, por volta de 1995, as organizações percebendo que poderiam fazer uso das facilidades das tecnologias aplicadas à *Internet* iniciaram o desenvolvimento de suas Webs internas como ferramentas para o compartilhamento das informações de seu interesse, buscando também resolver o problema de excesso de informação. Surgiu, então, a *Intranet* que consiste em uma rede privativa de computadores que se baseia nos padrões de comunicação de dados da *Internet* pública, que utiliza recursos básicos da WWW como páginas hipertextuais para “linkar” muitas páginas e documentos, desenvolvidos em HTML ou outro tipo de formato.

A despeito de não haver ainda uma terminologia bem definida, essa nova concepção de “pagina da empresa”, “site organizacional”, “portal de informações empresariais” e, “portal da empresa” com recursos da *Internet* e também da *Intranet* é que passou a ser chamada de portal corporativo. Nesse sentido, Murray (1999, citado por Freitas et al. 2004) defende que portais exclusivamente formatados para acesso a conteúdo são inadequados às organizações e que o portal ideal é aquele que interliga tudo e todos, proporcionando todas as ferramentas necessárias para um trabalho colaborativo. Nesse contexto, esses autores distinguem quatro tipos de portais corporativos:

- Portais de informações: são aqueles que somente organizam grande quantidade de informações e conteúdo, conectando os colaboradores às informações. São baseados nos modelos dos portais de busca e portais públicos como o *Yahoo*;

- Portais cooperativos: são aqueles que provêm acesso às informações e meios de processamento cooperativo, congregando características dos portais de negócios aliadas às informações geradas por indivíduos ou comunidades internas ou externas à organização. As informações resultantes deste tipo de portal são disponibilizadas em sistemas de automação de escritórios, em textos, memorandos, gráficos, e-mail, boletins, páginas da Web e, em alguns casos, arquivos multimídia;

- Portais especialistas: cumprem as funções de um portal cooperativo e conseguem ainda conectar pessoas, de acordo com suas experiências e interesses. Constituem-se, além de outras formas, em *chats*, *e-mail*, *e-learning* e base de dados de especialistas;

- Portais do conhecimento: têm a capacidade de conciliar todas as características anteriores sem pormenorizar uma ou outra funcionalidade. Preocupam-se, de forma geral, em atender às necessidades das organizações.

Assim, os portais corporativos passaram por diferentes gerações. Na primeira, a comunicação ocorria de forma unidirecional, em que a empresa assumia o papel de emissor da informação enquanto os demais que se relacionavam com ela assumiam um papel passivo de receptor, tornando a interatividade baixa; na segunda geração, a comunicação ocorria de forma bidirecional, em que a empresa e seus diferentes públicos passavam a interagir utilizando a forma estabelecida pela *Internet*; por fim, na terceira e quarta geração, ocorreu um grande fluxo de informação entre os acionistas das organizações, os funcionários, os fornecedores, os parceiros de negócios e os distribuidores, chegando até os clientes.

Atualmente, os portais corporativos oferecem diversas vantagens, como a funcionalidade de oferecer acesso simplificado às informações e aplicações para as mais diversas finalidades dentro e fora das organizações, além de otimizar o processo de tomada de decisões, entre outras. Entretanto, há uma grande variedade de modelos de portais que se adaptam às necessidades organizacionais.

Terra & Gordon (2002) apresentam um conjunto de funcionalidades que devem ser tipicamente integradas em uma arquitetura, denominada pelos autores como portal de conhecimento corporativo que, neste texto, representa a visão geral que se deseja apresentar de um portal corporativo (Figura 3), com os seguintes componentes: camada de apresentação e personalização, solução de busca interna, aplicações (de negócios) altamente estruturadas e não-estruturadas (WEB).

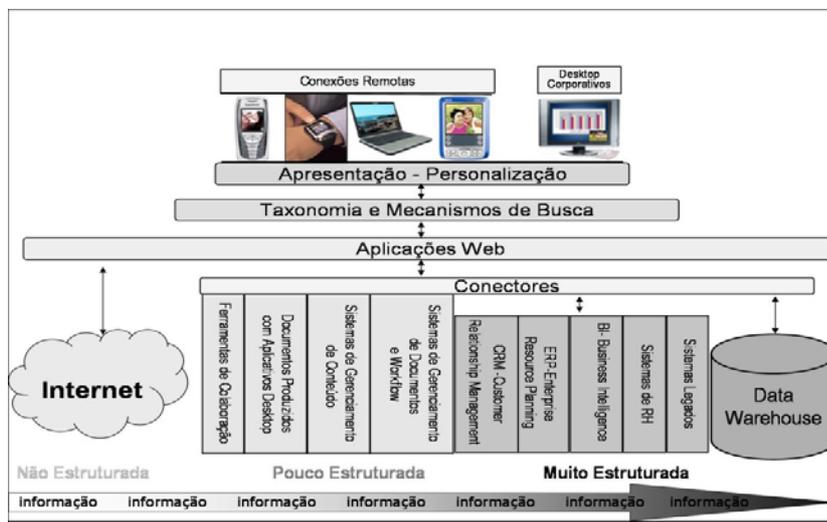


FIGURA 3: Portal corporativo: componentes chaves da arquitetura (adaptado de Terra & Gordon, 2002 e Freitas et al. 2004).

Quanto aos requisitos fundamentais que se espera de um portal corporativo, Eckerson (1999) afirma que eles devem contemplar as seguintes demandas:

- Facilidade de uso: os usuários devem conseguir localizar e acessar facilmente a informação correta, com o mínimo de treinamento, não importando com o local de armazenamento dessa informação;
- Classificação e pesquisa intuitiva: o portal deve ser capaz de indexar e organizar e processar as informações da empresa;
- Compartilhamento cooperativo: o portal deve permitir aos usuários publicar, compartilhar e receber informações de outros usuários. Deve prover um meio de interação entre pessoas e grupos na organização;
- Conectividade universal aos recursos informacionais: o portal deve prover amplo acesso a todo e qualquer recurso informacional, suportando conexão com sistemas heterogêneos, como os utilizados em banco de dados, correios eletrônicos, etc.;

- Acesso dinâmico aos recursos informacionais: por meio de sistemas inteligentes, o portal deve permitir o acesso dinâmico às informações nele armazenadas;
- Roteamento inteligente: o portal deve ser capaz de direcionar automaticamente relatórios e documentos a usuários selecionados;
- Ferramenta de inteligência integrada aos negócios: para atender às necessidades de informação dos usuários, o portal deve integrar os aspectos de pesquisa, relatório e análise dos sistemas de inteligência de negócios;
- Arquitetura baseada em servidor: para suportar um grande número de usuários e grandes volumes de informações, serviços e sessões concorrentes, baseando-se em uma arquitetura cliente-servidor.
- Serviços distribuídos: para um melhor balanceamento da carga de processamento, o portal deve distribuir os serviços por vários computadores ou servidores;
- Definição flexível das permissões de acesso: o administrador do portal deve ser capaz de definir permissões de acesso para usuários e grupos da empresa;
- Interfaces externas: o portal deve ser capaz de se comunicar com outros aplicativos e sistemas externos à organização;
- Interfaces programáveis: o portal deve ser capaz de ser “chamado” por outros aplicativos, tornando pública sua interface programável;
- Segurança: para salvaguardar as informações corporativas e prevenir acessos não autorizados, o portal deve suportar serviços de segurança, como criptografia, autenticação, firewalls, etc;
- Fácil administração: o portal deve prover um meio de gerenciar todas as informações corporativas e monitorar o funcionamento do portal, de forma centralizada e dinâmica;
- Customização e personalização: o administrador do portal deve ser capaz de customizá-lo de acordo com as políticas e expectativas da organização.

Considerando todas essas transformações advindas de múltiplas revoluções tecnológicas, constata-se que o universo organizacional absorve essas inovações, em muitos casos, como força motriz para alcançar vantagem competitiva e apreender novas oportunidades e garantir a sobrevivência em ambientes turbulentos e contingenciais. Apesar da multiplicidade de características encontradas nos ambientes empresariais, em um aspecto existe unicidade: a imperiosa necessidade de acessar e processar informações que gerem conhecimento. Nesse contexto, as organizações militares não são exceção, posto que nelas os mecanismos tecnológicos de treinamento e condicionamento beiram à sofisticação.

4.4 Considerações finais

Indubitavelmente, a sociedade contemporânea fica cada vez mais condicionada e dependente da tecnologia que, ao oferecer produtos cada vez menores, velozes e mais efetivos, adquire ubiquidade na rotina das pessoas. Nesse sentido, o impacto que as novas tecnologias têm causado às organizações, sobretudo as relacionadas à gestão do conhecimento, é de grande espectro, haja vista os novos arranjos organizacionais, com estruturas horizontalizadas que demandam novas formas de gestão de pessoas e descentralização das autoridades.

Considerando, portanto, todas essas transformações advindas da tecnologia, o desafio dos dirigentes organizacionais no mundo atual é enquadrar as forças de trabalho aos novos padrões, a fim de que as pessoas possam se adequar às normas e ao ambiente regulatório das organizações, mesmo que isso possa significar o aumento de instrumentos disciplinares cada vez mais abrangentes. Nesse sentido, é imperioso refletir acerca de temas como poder, hierarquia, e disciplina nas organizações e suas influências na adoção de novas tecnologias.

5 PODER, HIERARQUIA E DISCIPLINA: entendendo a teoria

O amor à servidão não se pode estabelecer senão como resultado de uma revolução profunda e pessoal nas mentes e corpos humanos. (Huxley, 1989, p. 13).

5.1 O poder

Em conformidade com a discussão anterior, há que se ressaltar a gestão de dois importantes pilares na adoção de inovações tecnológicas: as pessoas e as tecnologias, pois em muitos casos o trabalho humano torna-se fragmentado e rotinizado, o que pode trazer frustrações e problemas psicológicos.

Nesse sentido, não há que se discutir conceitos como “bem” ou “mal”, visto que a tecnologia é uma ferramenta e, portanto, não tem intenções. As pessoas é que têm intenções. Visto por esse prisma, pode-se, então, atribuir à *Internet*, sobretudo ao portal corporativo a existência de formas de democratização, integração, dominação e de relações de poder.

O poder é uma antiga paixão do homem. A história é rica de personagens que sempre quiseram mais poder, tinham fome de poder. Reis, políticos, generais e diplomatas são pequenos exemplos da abrangência que podem alcançar. Entretanto, hoje em dia, quando se fala tanto de ética, tudo deve parecer civilizado, decente, democrático e justo, que as pessoas que sentem necessidade de poder acabam por não declará-la e passam a agir de forma sutil e velada. (Greene, 2000).

De acordo com Fleury & Fischer (1996), a principal função do poder é manter a harmonia e o equilíbrio no interior das organizações, promovendo uma determinada ordem na medida em que é legítimo e se estabelece limites. Conseqüentemente, sua manifestação apresenta aspectos intimamente relacionados com a manutenção e homologação da cultura organizacional. Mas, como se manifesta esta legitimidade?

Na motivação weberiana, descrita por Fleury & Fischer (1996), a obediência ou cumprimento das ordens decorre de uma estreita dimensão entre o indivíduo e a organização, ou seja, todo um conjunto multifacetado de culturas e interesses é legitimado por um dos seguintes tipos de dominação: tradição, carisma e burocracia (estatuto legal).

A autoridade tradicional é uma forma de dominação em que os valores familiares foram passados de geração a geração. Assim, cultivam-se o eterno, a perpetuação das coisas e as maneiras que “sempre existiram”, o respeito aos costumes e aos antepassados, sendo, por isso, de suma importância a figura do patriarca, como representante da autoridade e controle do pai, do homem mais velho, sobre o grupo familiar ou demais membros. O patriarca também dispõe de uma área de livre arbítrio em que opta por conduzir sua ação mais por sua vontade própria do que pela tradição, o que explica as manifestações arbitrárias e personalistas entre dominador (patriarca) e dominado (servo).

Quanto à autoridade carismática ou carisma, trata-se de um tipo de dominação baseado na afeição, nas qualidades dos “chefes naturais” que buscam uma coesão organizacional interna e um sentido de missão em suas ações. Dessa forma, o líder carismático não é controlado pela tradição, tampouco pelas normas e ordens, sua ação pauta-se pela experiência e força pessoal, o que lhe causa certa ameaça, posto que torna-se difícil prolongar uma ação totalmente fora do cotidiano dentro de um ambiente organizacional.

Já a autoridade burocrática é um modelo presente em todas as organizações, seja em sua forma mais rígida ou mais flexível. Baseia-se na crença da legalidade, na obediência às normas estabelecidas e aos preceitos jurídicos, materializados, geralmente pelo processo de racionalização, concentração de autoridade, submissão da vida à calculabilidade, à impessoalidade e à uniformidade. Apesar de contribuir para a concepção de uma organização moderna, profissional, aberta às necessidades do mercado

econômico, a burocracia foi vista como uma forma de sufocar a liberdade e a criatividade do ser humano, uma racionalidade sem alma, que sujeita o homem aos sistemas técnico-burocráticos de impessoalidade e rotina.

Para Etzioni (1976), as organizações não são uma invenção moderna, posto que tanto os faraós, com suas pirâmides, quanto os chineses, na construção de sistemas de irrigação, já utilizavam estruturas similares e que, não obstante se assemelharem a um “campo de batalha”, o que as diferencia das do tipo antigo e medieval, é que, geralmente, aquelas são mais eficientes do que estas:

[...] O estudo de Weber sobre a legitimidade introduz uma dimensão inteiramente nova no estudo da disciplina da organização. Utilizou o “poder” para designar a capacidade de provocar a aceitação de ordens; a “legitimidade” para designar a aceitação do exercício do poder, porque corresponde aos valores dos subordinados; e “autoridade” para designar a combinação dos dois, isto é, o poder que é considerado legítimo (Etzioni, 1976, p. 83).

Em consonância com a afirmação de que “*as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo*” Morgan (1996) desenvolve sua análise das organizações estabelecendo metáforas como forma de interpretar a complexa realidade organizacional, classificando as organizações como máquinas, como organismos, como cérebros, como culturas, como sistemas políticos, como prisões psíquicas, como fluxo e transformação e, finalmente, como instrumentos de dominação. Dentre essas, foram enfatizadas, para o propósito desta pesquisa, as metáforas dos sistemas políticos e instrumentos de dominação.

No que concerne à metáfora dos sistemas políticos, “o uso do poder é o meio através do qual conflitos de interesse são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê. Quando e como”. Dentro dessa perspectiva, o local de trabalho é o espaço onde tudo pode ocorrer, desde as relações de trabalho consideradas normais para os padrões legais, até intrigas, jogos de poder e de interesses com a finalidade de alcançar objetivos profissionais e, inclusive, pessoais. Assim, a realidade do ambiente organizacional leva a

enxergá-lo como um local onde as pessoas exercem seus domínios sobre os outros, ou seja, nessa perspectiva, a organização pode se transformar no *locus* das relações de poder perversas e autoritárias.

Para Morgan (1996), diversos fatores contribuem para a manifestação do poder nas organizações: autoridade formal, controle sobre recursos escassos, uso da estrutura organizacional, regras e regulamentos, controle do processo de tomada de decisão, do conhecimento e da informação, entre outros.

Por sua vez, a metáfora da dominação trata do processo histórico da dominação desde a sociedade antiga e, particularmente, sobre como a ascensão das organizações está associada ao desenvolvimento econômico das nações, às materializações das relações entre classes sociais e à estratificação social, como por exemplo, o desenvolvimento dos aparelhos econômicos, tipificados pelas empresas em geral, e os aparelhos de Estado, que compreendem, de um lado, o aparelho repressivo do Estado, como a polícia e o exército, e, de outro lado, os aparelhos ideológicos de Estado, como as escolas e as igrejas.

Posteriormente, a análise do processo de dominação e das relações de poder nas organizações modernas extrapola as discussões acerca dos conceitos de dominação governamental e parte para uma análise do controle e manipulação dos indivíduos nas organizações. Para corroborar essa asserção, Motta (1981) apropria-se do exemplo determinístico, da “única maneira certa” proposta por Taylor (1976), que possibilita a produção de *corpos dóceis e produtivos* e, nesse sentido, por mais que uma organização se caracterize como aparelho econômico, ela é também aparelho repressivo e aparelho ideológico; em suma, a organização é poder. Essa visão crítica também pode ser constatada em Motta (1986), ao discorrer sobre a teoria crítica das organizações e as formas de administração que preconizam a separação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual:

[...] A submissão do trabalhador ao ritmo das máquinas implica maior interdependência na cooperação e em normas rígidas de

comportamento. Privado de seu “saber-fazer”, o trabalhador submete-se à regulamentação social da máquina, o que na realidade significa uma regulamentação social mais rígida imposta pelo aparato burocrático. Na realidade, a utilização das máquinas levou a uma direção ainda mais autoritária e ao desenvolvimento da regulamentação administrativa, ou seja, ao formalismo burocrático. Dessa forma, o controle transforma-se em repressão. Administrar passa a ser, em larga medida, vigiar e punir? (Motta, 1986, p. 65).

A temática acerca da vigilância dos indivíduos, as formas de cooptação e de socialização de pessoas nas organizações não é uma novidade no campo de estudos organizacionais. Outra perspectiva que contempla o estudo do poder é a vertente psicológica de Pagès et al. (1987), que explica o exercício do poder por meio das relações inconscientes que ocorrem entre os indivíduos. Para esse autor, as organizações estabelecem estratégias diversas a fim socializar os indivíduos, por meio das seguintes estratégias: abstração, objetivação, desterritorialização, canalização, exame e confissão.

A **abstração**: é um tipo de relação que tende a distanciar o homem da realidade concreta e vivida, separando-o e isolando-o de seu contexto global, cercado-o de representações falsas, fazendo com que suas atividades pessoais e sociais se tornem desconhecidas para ela. Exemplos: supervisão automatizada por circuitos internos de TV; intensificação de comunicações virtuais por meio da *Internet* e celulares ou qualquer outro dispositivo em que não é mais necessário o contato humano.

A **objetivação**: tendência em moldar grupos homogêneos, medidos sob a forma de *performance*, aptidões, virtualidades e aspirações individuais. Exemplos: quadro de alto potencial; quadro de funcionário do mês, ou qualquer outra tática que tenha o objetivo de cooptar os esforços dos funcionários para atingir objetivos desejados.

A **desterritorialização**: é um mecanismo que separa o indivíduo de suas raízes sociais e culturais, a fim de torná-lo mais receptivo ao código da organização. Exemplos: confusão territorial entre lazer, família e trabalho,

normalmente conseguida pela empresa ao flexibilizar e estender o trabalho que antes deveria ser realizado no interior da empresa e agora, com as “novas” formas de trabalho, podem ser realizadas em casa, e mobilidade perpétua alcançada por meio do discurso da necessidade de se realizar a rotatividade de funções entre os “colaboradores”.

A **canalização**: mecanismo que transforma o máximo de energia individual em força de trabalho, utilizando a carreira profissional como mola propulsora, ou seja, o indivíduo nessa situação passa a interiorizar a necessidade de vencer, de atingir os objetivos estipulados pelas gerências e despender o máximo de energia em proveito da empresa. Exemplos: o indivíduo para alcançar as metas propostas pela gerência se submete às exigências impossíveis de serem alcançadas e às humilhações constantes dos gerentes; outro exemplo é a carga excessiva de trabalho, posto que, para a empresa, os funcionários devem estar sempre disponíveis e localizáveis pelos telefones celulares, e-mails e reuniões interativas de “vídeo-conferência”, entre outros.

As técnicas de **exame** e de **confissão** corroboram a assertiva: “Quanto mais conhecido mais controlável se torna”, visto que, após a descrição e análise das atitudes e habilidades dos indivíduos, estes se tornam vulneráveis às gerências de recursos humanos. Isso tem ocorrido com empresas que navegam pela *Internet* e pelos *sites* de relacionamento com o objetivo de sondar e descobrir detalhes da vida pessoal dos funcionários, a fim de verificar se o que expõem virtualmente condiz com as políticas adotadas pela empresa. A utilização dessas técnicas pode produzir constrangimentos e violências veladas, em virtude de exporem os indivíduos à transparência de sua vida pessoal.

Assim, verifica-se que a produção do conhecimento acerca das atividades e comportamento dos funcionários é altamente desejada pelos dirigentes organizacionais, pois, ao utilizarem as estratégias de socialização, os gerentes promovem a transparência dos indivíduos, em benefício dos propósitos

empresariais e a manutenção das relações de poder. Visto por esse prisma, as práticas organizacionais produzem efeitos sobre a subjetividade dos indivíduos, com a finalidade de transformá-los em recursos previsíveis e gerenciáveis e, nesse sentido:

[...] As formas de dominação não se esgotam apenas no processo produtivo, na instituição e determinação do ritmo do trabalhador, ele se dá também na forma de gestão do processo de trabalho e em suas técnicas ou tecnologias específicas; o que está em jogo é a cooptação, em sua forma mais ortodoxa, a fim de manter o controle, a ordem e a disciplina dos empregados cooptados. (Faria, 1997, p. 113).

Ainda com relação às práticas produzidas pelas organizações, Cappelle & Brito (2006) ressaltam que em decorrência da crescente ruptura com o sistema *fordista* de produção e a adoção do modelo *toyotista*, muitas organizações passaram a desenvolver métodos e práticas de gestão de pessoas, como a gestão participativa, flexível e a co-gestão, a fim de promover novos laços entre a organização e seus membros e, ainda conseguir adesão das pessoas aos objetivos organizacionais. Entretanto, para esses autores tais práticas podem ser interpretadas como instrumentos de aplicação disciplinar, na medida em que as novas políticas e técnicas de gestão de pessoas consistem apenas em antigas idéias reeditadas em nova linguagem, mais sofisticada, lógica e científica.

Outrossim, a despeito da relevância da temática do poder para os estudos organizacionais, a utilização de suas definições mostra-se, deveras, superficial e, ainda, com certa obscuridade para se compreender a realidade complexa das organizações contemporâneas. Assim, a análise dessa temática sob a ótica de Foucault (1979, 2004) possibilita pensar o poder como prática social, haja vista que ele é percebido por esse autor como relacional e dinâmico.

Para Silveira (2005, p. 41), a obra do filósofo francês Michel Foucault compreende, basicamente, três etapas, que não são estanques e rígidas entre si, ou seja, entre essas etapas não há rompimentos bruscos, senão deslocamentos

entre suas experiências e suas ênfases metodológicas:

- Arqueologia: período em que Foucault trata das práticas discursivas de certos “domínios do saber”.

- Genealogia: apoiado na genealogia de Nietzsche e partindo dela, Foucault passa a investigar e tematizar as relações entre verdade, teoria, valores e instituições, bem como as práticas sociais que, posteriormente, relacionou como exercício e prática das relações de poder, biopoder e governamentalidade.

- Ética: em seguida Foucault passa a tratar das diferentes formas de constituição do sujeito, por meio de procedimentos pautados em uma ética apoiada na reflexão sobre si e sua constituição como sujeito.

Não obstante Foucault (2004) problematizar a temática do poder não se pode afirmar que ele possui uma teoria a esse respeito, posto que para o autor o poder relaciona-se com a experiência individual das pessoas, o sentido que essas pessoas interpretam suas experiências passadas e presentes e, ainda às condições históricas de cada época, ou seja, para Foucault o poder não é um produto ou um objeto, visto que não se pode possuí-lo. Ele é uma prática social constituída historicamente, ele se exerce por meio das relações. Nesse sentido, realiza uma “eficácia produtiva”:

[...] O estudo desta microfísica supõe que o poder nela exercido não seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia, que seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma “apropriação”, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos; que se desvende nele antes uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade, que um privilégio que se pudesse deter.
(Foucault, 2004, p. 26).

Além disso, o poder também produz conhecimento e saber e vice-versa, pois todo saber constitui novas relações de poder:

[...] Temos antes de admitir que o poder produz saber... que poder e saber estão diretamente implicados, que não há relação de poder sem constituição correlata de um campo de saber, nem saber que não suponha e não constitua ao mesmo tempo relações de poder.
(Foucault, 2004, p. 27).

Enfim, a execução de um nível molecular de exercício de poder em que o olhar invisível de quem o exerce, tudo vê, produzindo saber e conhecimento das verdades, encontra no olhar hierárquico a forma de legitimá-lo por meio de uma vigilância hierarquizada, contínua e funcional.

5.2 A hierarquia

A fim de se realizar uma análise da hierarquia como forma de organização, controle e vigilância no contexto organizacional, deve-se inicialmente, refletir sobre algumas influências no decorrer da evolução da humanidade. Nesse sentido, verifica-se que, nos mais variados campos do saber, as organizações tiveram uma estrutura administrativa piramidal que estabeleceu uma estrutura hierárquica em que as funções de poder e de decisão estavam sempre localizadas no topo da organização. *Vis-à-vis*, considerando o panorama temporal, tem-se que os estudos sobre estrutura hierárquica não são uma novidade da era moderna. Essa assertiva pode ser corroborada, pois a própria Bíblia¹⁰ relata uma situação em que Jetro, sogro de Moisés e sacerdote de Midiã, aconselha seu genro a organizar hierarquicamente seu povo:

[...] O sogro de Moisés, porém, lhe disse: não é bom o que fazes. Sem dúvida, desfalecerás, tanto tu como este povo que está contigo; pois isto é pesado demais para ti; tu só não o podes fazer. Ouve, pois, as minhas palavras; eu te aconselharei, e Deus seja contigo; representa o povo perante Deus, ensina-lhes os estatutos e as leis e faze-lhes saber o caminho em que devem andar e a obra que devem fazer. Procura dentre o povo homens capazes, temente a Deus, homens de verdade, que aborreçam a avareza; põe-nos sobre eles por chefes de mil, chefes de cem, chefes de cinquenta e chefes de dez; para que julguem este povo em todo tempo. Toda causa grave trarão a ti, mas toda causa pequena eles mesmos julgarão; será assim mais fácil para ti, eles levarão a carga contigo. Se isto fizeres, e assim Deus to mandar,

¹⁰ Êxodo, cap. 18, v. 17-23.

poderás, então, suportar, e assim também todo este povo tornará em paz ao seu lugar. (Bíblia, 1999, p. 100).

Padovani & Castagnola (1994) ressaltam que o pensamento filosófico grego girava, de preferência, não em torno da natureza, mas do homem e de seu destino (sendo, por esse motivo, chamado de período *antropológico*). Para esses autores, Aristóteles (384-322 a. C.) fundamentou-se, dentre outros elementos, no racionalismo, ou seja, na consciência do valor supremo do conhecimento racional e, em termos de organização das atividades e formas de governo, distingue três formas: a monarquia, que é o governo de um só, cujo caráter e valor estão na unidade, e cuja degeneração é a tirania; a aristocracia, que é o governo de poucos, cujo caráter e valor estão na qualidade e cuja degeneração é a oligarquia; e a democracia, que é o governo de muitos, cujo caráter e valor estão na liberdade e cuja degeneração é a demagogia.

Essas questões relacionadas à autoridade hierárquica das organizações ainda estão presentes no debate contemporâneo que vem questionando os modelos teóricos burocráticos, seu modelo dominante de racionalidade instrumental e formas de administrar.

No final do século XIX para o início do século XX, surgiram os primeiros estudiosos da racionalização do trabalho. Taylor (1976) se preocupava com a divisão do trabalho no nível do operário e com a fragmentação de suas tarefas. Por outro lado, as contribuições do engenheiro Henri Fayol estavam voltadas para a administração de cúpula das organizações, preocupando-se com a autoridade e a divisão no nível dos órgãos, ou seja, preocupou-se com a hierarquia e sua organização.

O conceito de administrar, na perspectiva de Fayol (1960), compreende a previsão, a organização, o comando, a coordenação e o controle. Ainda para o mesmo autor, os princípios gerais da Administração são: autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de controle, subordinação do individual ao

geral, remuneração justa, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Para Simon (1971), teórico da escola behaviorista, não existe, praticamente nenhuma organização sem uma hierarquia, seja ela de qual natureza for; a eficiência administrativa aumenta com a estruturação dos membros da organização numa determinada hierarquia de autoridade com o fim de preservar a unidade de comando, ou seja, dentro desse princípio, cada subordinado reporta-se apenas a um chefe, formando, conseqüentemente, a base da hierarquia de autoridade que se estende do topo até a base da organização. Assim, para esse autor, a hierarquia administrativa (de autoridade) é a solução mais comum para os problemas pertinentes à estrutura organizacional, à formalização, à centralização e aos conflitos de comunicação.

Motta (1987) afirma que Simon, Smithburg e Trompson reconhecem que há pelo menos duas formas de se encarar a autoridade, isto é, como um fenômeno legal e como um fenômeno psicológico. Com relação ao segundo fenômeno, as pessoas aceitam ordens e decisões, considerando as seguintes relações de autoridade:

- Autoridade por confiança: muitas vezes, as pessoas aceitam as proposições daquelas em quem depositam grande confiança, em função de sua atuação anterior, de sua reputação geral e de outros fatores;
- Autoridade por identificação: as pessoas tendem a admitir mais prontamente a autoridade de uma pessoa ou grupo de pessoas com que se sintam identificados profissionalmente, socialmente, ou de outra forma qualquer;
- Autoridade por sanções: as pessoas podem obedecer em função de recompensas ou por medo de punições;
- Autoridade por legitimação: muitas vezes, as pessoas obedecem porque sentem que devem fazê-lo, em função de se sentirem obrigadas a seguir as “regras do jogo”. Tal situação está baseada em condicionamento social entre

subordinados e seus superiores.

No que concerne às organizações militares, a máxima divulgada informalmente no seio da cultura policial militar de que “devemos ser escravos do regulamento para que não sejamos escravos do homem” encontra acolhida nos estudos de Valla (2003), ao advertir que, se, em princípio, somente à lei é que se deve obediência, pois esta é a única autoridade impessoal à qual o homem pode se submeter sem constrangimento à sua dignidade pessoal, na vida militar, porém, existem circunstâncias especiais decorrentes da hierarquia e da disciplina, em que a obrigação não se esgota na lei, e se prolonga na ordem do superior hierárquico. Esta é uma “*conditio sine qua non*” para a existência das instituições policiais militares.

Já na *práxis* organizacional, os indivíduos se deparam com uma gama de situações que demandam tipos diferentes de comportamentos individuais e coletivos, visto que, nas organizações, as relações dos indivíduos são complexas e não lineares, podendo ocorrer, *ipso facto*, movimentos e contra-movimentos relativos ao uso da autoridade e da hierarquia. Na perspectiva de Foucault (2004), a hierarquia permite integrar o poder disciplinar a toda a rede:

A vigilância hierarquizada, contínua e funcional não é, uma das grandes “invenções” técnicas do século XVIII, mas sua insidiosa extensão deve sua importância às novas mecânicas de poder, que traz consigo. O poder disciplinar, graças a ela, torna-se um sistema “integrado”, ligado do interior à economia e aos fins do dispositivo onde é exercido. Organiza-se assim como um poder múltiplo, automático e anônimo; pois, se é verdade que a vigilância repousa sobre os indivíduos, seu funcionamento é de uma rede de relações de alto a baixo, mas também até um certo ponto de baixo para cima e lateralmente; essa rede “sustenta” o conjunto, e o perpassa de efeitos de poder que se apóiam uns sobre os outros: fiscais perpetuamente fiscalizados (Foucault, 2004, p. 248).

O discurso predominante nas organizações contemporâneas é o do enxugamento administrativo, da redução de níveis hierárquicos e da horizontalização de empresas. Contudo, em face da capacidade isomórfica que a

hierarquia possui, sua utilização em estruturas organizacionais instáveis pode ser uma vantagem. Para Bennet (2006), isso pode ocorrer em virtude do fato de as hierarquias encontradas em estruturas burocráticas poderem motivar os indivíduos, canalizando seus esforços para alcançar promoções dentro de um plano de carreira. Dessa forma, a hierarquia pode ser interpretada como uma plataforma para o conhecimento, pois, como as responsabilidades são bem definidas, as regras ficam mais claras e os indivíduos passam a buscar novos conhecimentos, a fim de vencer os desafios dentro da própria estrutura burocrática.

Portanto, considerando que o dever de obediência é uma das manifestações essenciais para os policiais militares, as hierarquias podem favorecer o processo de aquisição de conhecimento, por implicarem na obediência das regras e normas já estabelecidas.

5.3 A disciplina

Os indivíduos nas organizações possuem determinados poderes, como o poder hierárquico e o poder regulamentar instrumentalizado pelas leis e sanções administrativas intrínsecas a cada organização. Para Führer & Führer (1999), o poder disciplinar é a outra face do poder hierárquico e tem por finalidade a punição do servidor infrator. De forma semelhante, Nóbrega (2003) afirma que o poder disciplinar é ínsito e resultante do poder de mando do empregador, estando presente tanto na iniciativa privada quanto na esfera pública e que, em relação a esta, constitui ele concessão que é feita ao administrador para que ele possa exercer a contento as suas atribuições.

No universo militar, a disciplina é um estado de ordem e obediência existente no pessoal militar resultante do contínuo adestramento e da plena execução de ordens. O objetivo final da disciplina militar, portanto, é a obediência às normas e regulamentos a fim de se ter certeza que um soldado

acatará às ordens recebidas de seus superiores hierárquicos. Esses regulamentos, normalmente, possuem uma estrutura rígida e dogmática, em razão da peculiaridade da disciplina aplicada. “A regulamentação é um dos grandes instrumentos de poder.” (Foucault, 2004, p. 153)

Dessa forma, todo militar deve aos superiores hierárquicos, como atributo natural à autoridade de que se acham investidos por lei, provas de disciplina e cortesia, manifestadas em todas as circunstâncias, sobretudo na continência individual. Esta é a saudação militar que parte sempre do menos graduado, é impessoal, visa à autoridade e não à pessoa, é realizada a qualquer hora do dia ou da noite e não pode ser dispensada. (Brasil, 1997).

De acordo com o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais (2002a) a disciplina policial militar é o exato cumprimento dos deveres, traduzindo-se na rigorosa observância e acatamento integral das leis, regulamentos, normas e ordens, por parte de todos e de cada integrante da Polícia Militar. São manifestações essenciais da disciplina:

- 1- Observância rigorosa das prescrições legais e regulamentares;
- 2- Obediência às ordens legais dos superiores;
- 3- Emprego de todas as energias em benefício do serviço;
- 4- Correção de atitudes;
- 5- Manifestações espontâneas de acatamento dos valores e deveres éticos;
- 6- Colaboração espontânea na disciplina coletiva e na eficiência da Instituição.

O reverso dessas assertivas pode ser desvelado pelos estudos sobre as instituições totais, em Goffman (2003). Em suas análises, determinadas instituições são projetadas para produzir a disciplinalização dos indivíduos, transformando-se em instituições que se apoderam de seus membros, *locus*, em que o poder disciplinar aparece com mais clareza e força. Este é o caso das instituições voltadas para o cuidado de pessoas incapazes ou inofensivas (para cegos, velhos, órfãos ou indigentes); destinadas ao cuidado de pessoas

consideradas incapazes de cuidar de si mesmas e que representem também uma ameaça à sociedade, embora sem intenção (sanatórios, hospitais psiquiátricos ou leprosários); organizadas para proteger a comunidade contra perigos intencionais (cadeias e penitenciárias); estabelecidas para realizar de modo mais adequado algum tipo de trabalho e que se justificam apenas com tais fundamentos instrumentais (quartéis, navios e escolas internas) e direcionadas a servir de refúgio do mundo (abadias, mosteiros e conventos).

Nessas instituições, os indivíduos sofrem rebaixamentos, degradações, despojamento de posição social e, conseqüentemente, mortificação do eu, por meio do desmanche do sistema de valores pessoais e do empobrecimento do sentimento de identidade dos indivíduos.

O exercício da disciplina, manifestado pelo poder disciplinar, sugere com bastante força, que há uma “nova” forma de dominar e gerenciar as pessoas por meio de uma total regulamentação da vida diária dos indivíduos. A disciplina do exército [dos militares] começa no momento em que se ensina o soldado a se colocar, a se deslocar e a estar onde for preciso; a disciplina exerce seu controle não sobre o resultado de uma ação, mas por meio de uma gestão disciplinar dos corpos; a disciplina é uma técnica de poder que implica uma vigilância perpétua e constante dos indivíduos; a disciplina implica um registro contínuo dos indivíduos em sua singularidade, uma vigilância permanente, que permite distribuí-los, julgá-los, medi-los, localizá-los e, por conseguinte, utilizá-los ao máximo. A disciplina é uma *coerção ininterrupta* que fabrica *corpos submissos e exercitados, corpos dóceis* (Foucault, 1979, 2004 p. 141):

[...] pode-se dizer que a disciplina produz, a partir dos corpos que controla, quatro tipos de individualidade, ou antes uma individualidade dotada de quatro características: é celular (pelo jogo da repartição espacial), é orgânica (pela codificação das atividades), é genética (pela acumulação do tempo), é combinatória (pela composição das forças). E, para tanto, utiliza quatro grandes técnicas: constrói quadros; prescreve manobras; impõe exercícios; enfim, para realizar a

combinação das forças, organiza “táticas”... que é sem dúvida a forma mais elevada da prática disciplinar.

5.4 Considerações finais

Em conformidade com a discussão anterior a respeito da coerção disciplinar, a disciplina pode, portanto, representar, para os dirigentes organizacionais, uma aquiescência automatizada dos indivíduos para o exercício absoluto e exclusivo de poder disciplinar que tudo vê e tudo controla. Analogamente, essa percepção pode legitimar e explicar como os indivíduos são levados a adotarem uma inovação e a se mostrarem “úteis e dóceis” no contexto organizacional.

Enfim, apesar do grande movimento de informatização que as organizações atravessaram nas últimas décadas, verifica-se que vários processos de controle, poder e hierarquia, adotados nas organizações *fordistas*, continuam sendo realizados nas organizações contemporâneas, não como vinham sendo feitos, mas “camuflados” pela massificação tecnológica que disponibiliza recursos capazes de condicionar os trabalhadores à produtividade, à lógica de disciplinamento e ao controle institucional.

6 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

O maior problema da ciência não é o método, mas a realidade. Como esta não é evidente, nem coincide completamente a idéia que temos da realidade e a própria realidade, é preciso primeiro colocar esta questão: o que consideramos real? Alguns julgam que realidade social é algo já feito, totalmente externo e estruturado. Outros concebem-na como algo a se fazer, pois seria criativamente histórica. Outros mais tentam misturar as duas posturas: em parte a realidade social está feita, em parte pode ser feita (Demo, 1995, p. 16).

6.1 Fundamentos ontológicos e epistemológicos

Entendendo a ciência como um sistemático campo de pesquisa que retrata a essência de um fenômeno em determinada época, há que se considerar que a forma com que os pesquisadores percebem e entendem a realidade é parte indissociável de sua formação. Historicamente, a palavra ontologia refere-se ao estudo da existência e do ser; à forma de entender como as pessoas, as coisas e o mundo são. Em vista disto, uma suposição ontológica permite caracterizar, classificar e delimitar, em diferentes áreas do conhecimento, o problema de pesquisa e seu processo de investigação. Utilizando-se de uma metáfora, pode-se conceber a ontologia como uma lente que permite definir a forma como as pessoas percebem o mundo e os fenômenos físicos e sociais envolvidos.

Sob esse prisma, emergem, na literatura, basicamente, duas perspectivas excludentes da realidade: a perspectiva idealista e a perspectiva realista. Esta pressupõe que a realidade primária dos fenômenos físicos e objetivos do mundo existe independentemente das percepções das pessoas. Já aquela pressupõe que a realidade passa a existir somente quando é percebida e construída mentalmente pelas pessoas (Orlikowski & Baroudi, 1991 e Burrell & Morgan, 1979).

A despeito dessa dicotomia ontológica, há, na literatura, um *continuum* que varia entre a visão tradicional da pesquisa científica, amplamente defendida pelas ciências da natureza e a visão da pesquisa científica como prática social,

defendida por algumas correntes teóricas das ciências sociais. Esta última baseia-se na visão de que a realidade social é produto do compartilhamento de significados entre as pessoas. A realidade, então, é instituída a partir de categorias, convenções, práticas e linguagens acessadas na interação com a sociedade e sujeita aos processos de contingências e vicissitudes que efetivamente constituem o tecido de significados de uma sociedade (Berger & Luckmann, 2004).

Para dar conta de compreender o emaranhado de significados pertinentes ao ser humano, suas relações com os outros, suas organizações e tecnologias, nesta pesquisa foi utilizado uma visão ontológica híbrida, ou seja, uma perspectiva que rejeita uma ontologia puramente realista ou puramente idealista: a visão heideggeriana. Para o filósofo alemão Martin Heidegger (1889 – 1976), a filosofia deve desvendar a existência do homem e determinar sua essência no mundo. Nesse sentido, Heidegger (1998) afirma que a estrutura essencial para investigar a existência do ser humano é precisamente a temporalidade. Assim, o problema ontológico, sob a perspectiva heideggeriana, é resolvido por meio de duas etapas: a primeira etapa consiste na descrição de como o ser humano toma consciência de sua existência no mundo – estar-no-mundo.

Para Heidegger (1979), o ser humano, desde o nascimento, recebe influência do mundo. Conseqüentemente, não é apenas por estar no mundo no sentido físico, mas por estar sempre envolvido com ele, com tudo o que existe ao seu redor, o ser humano é ser-com-o-mundo – em alemão *dasein*. Decerto que essa assertiva decorre em virtude do fato de que uma pessoa, ao nascer, recebe as influências de seu mundo, com sua linguagem própria, suas crenças e valores que são repassados pelos seus genitores.

Considerando que, ao estar-no-mundo, o ser humano interage com outros seres influenciando uns aos outros, Heidegger (1979) também afirma que a existência do homem somente possui significado por estar-no-mundo-com-os-

outros, ou seja, uma pessoa somente adquire a capacidade de entender o mundo porque seu entendimento é construído com os outros, por meio da socialização dos significados compartilhados com outras pessoas.

Na segunda etapa, o ser humano descobre que estar-no-mundo e estar-no-mundo-com-os-outros equivalem a estar-no-tempo, fazendo parte de sua historicidade. Isso porque, em cada época, o ser humano se ocupa de problemas intrínsecos ao movimento histórico vivido pela pessoa ou, ainda, cada época possui sua própria filosofia.

Dessa forma, segundo Heidegger (1998), ser e tempo compreendem o ser humano em sua temporalidade. Logo, após adquirir consciência dessa determinação temporal no mundo, é possível ao ser humano identificar as estruturas existenciais a que está condicionado e, assim, passar da vida alienada à vida autêntica.

Para Padovani & Castagnola (1994), os traços característicos dessa existência banal (alienada) são: despersonalização do indivíduo no anônimo, o seu nivelamento na massa, a escravidão à rotina que se perpetua imutável e infinitamente no futuro, a dispersão da pessoa na exterioridade e na multiplicidade das coisas, avaliadas em seu caráter utilitário, como instrumento de ação e, por conseqüência, a preocupação perante a ruína essencial de todas as coisas, o terror, o medo, a fuga da morte que inevitavelmente nos espera.

Por corolário, utilizar essa noção heideggeriana de existência alienada como força motriz contribuiu para criticar a sociedade tecnológica contemporânea e perceber a influência da hierarquia e disciplina na adoção de inovação nas organizações, sendo esta a ontologia utilizada nesta pesquisa.

Por outro lado, suposições epistemológicas referem-se ao conhecimento, a como ele pode ser transmitido. São os pressupostos do conhecimento. Nesse aspecto, ocorre nas ciências um verdadeiro embate epistemológico sobre o que pode ou não ser considerado ciência.

Nos últimos anos, o crescente interesse pelos estudos de caráter interdisciplinar tem levado os pesquisadores a investigarem fenômenos que possibilitem uma maior interação, diálogo e debates com outros campos do saber, o que indica a existência de um movimento de superação das fronteiras interdisciplinares. Entretanto, a visão que dominou os debates dos estudos organizacionais durante as últimas décadas foi a totalizante, marcada pelo determinismo e conformidade dos debates fechados, por meio da supremacia do funcionalismo e das ciências naturais.

Tal asserção torna-se mais compreensível nos estudos de Spink & Frezza (2004), pois, para essas autoras, nos primórdios da Psicologia Social, o interesse pelo sentido da vida cotidiana era visto como suspeito, uma vez que, na ocasião, a ênfase era de uma psicologia pautada pelos pressupostos científicos de demonstração e generalização dos resultados, focada em análises de laboratório e individualista.

Posteriormente, no fim da década de 1950, houve uma reação à psicologia laboratorial e uma revalorização dos enfoques sociais, em contraposição ao paradigma dominante de perspectiva exogênica, permitindo uma visão diferenciada, por meio da valorização comportamental dos indivíduos na perspectiva endogênica. Contudo, ainda assim, esse movimento tornou-se pendular porque deslocava a origem do conhecimento ora para o mundo externo, valorizando o empírico, ora para o interno, no que se refere ao cognitivismo.

A manifestação paradigmática desse fluxo e refluxo demonstrou que esses conflitos eram incapazes de resolver o dilema de como interpretar a realidade de mundo. Dessa forma, surgiu um movimento que se propôs transcender o dualismo sujeito-objeto: o construcionismo social.

A perspectiva construcionista resulta de três movimentos: a filosofia, como reação ao representacionismo; a sociologia do conhecimento, como uma desconstrução da retórica da verdade e a política, como busca de

“empoderamento” de grupos socialmente marginalizados (Spink, 2004).

Spink (2004) pontua que alguns autores utilizam a expressão “construção social” para falar de ação e “construcionismo” para referir-se à abordagem teórica. Por sua vez, a autora ressalta a diferença existente na literatura quanto aos termos “construcionismo” e “construtivismo”. Este é empregado por autores vinculados às correntes da Teoria Familiar Sistêmica da Escola de Palo Alto, na Califórnia e também por autores vinculados à escola piagetiana, para referirem-se à centralidade da atividade do sujeito no desenvolvimento cognitivo. Dessa forma, o termo construtivismo estaria vinculado à perspectiva individualista, ao desenvolvimento cognitivo individual. No construcionismo, por sua vez, a noção de indivíduo é percebida como uma construção social. Esta foi a suposição epistemológica utilizada neste trabalho.

6.2 Paradigma da pesquisa

Os pressupostos básicos da Teoria das Organizações, nas últimas décadas, têm passado por intensos questionamentos acerca da supremacia do funcionalismo e das ciências naturais, o que vem subvertendo a ordem estabelecida pela economia de mercado, indicando existir uma reflexão sobre os aspectos básicos da organização, sobretudo dos processos humanos e de suas escolhas racionais. Essas questões estão ligadas aos paradigmas teóricos ou modelos adotados em cada metodologia de pesquisa. Entretanto, com a popularização do termo, tornou-se quase um clichê afirmar que alguém está quebrando um paradigma. Então, o que é um paradigma?

O significado clássico define paradigma como um modelo, um padrão definido anteriormente. Porém, essa temática, nos debates científicos contemporâneos, veio à tona com a publicação da obra *Estrutura das Revoluções Científicas*, de Thomas Kuhn. Conforme Kuhn (1978), em determinados momentos históricos a ciência favorece o surgimento de crenças e visões de

mundo que, ao serem reconhecidas pela comunidade científica, se tornam um paradigma dominante. De maneira semelhante, paradigma é um “sistema básico de crença ou visão de mundo que guia o pesquisador, não somente na escolha do método, mas também dos fundamentos ontológicos e epistemológicos da sua pesquisa.” (Guba & Lincoln, 1994, p. 105).

Ao tratar da dimensão social do ser humano e defender que não é possível separar o papel de pesquisador e de seu objeto de estudo com a precisão que se faz nas ciências da natureza, Alencar (1999) afirma que as Ciências Sociais são marcadas por três paradigmas básicos: paradigma do consenso; paradigma do conflito e paradigma interpretativo.

Para Alencar (1999), o conceito de cultura, valores e normas, possui grande respaldo no paradigma do consenso, uma vez que são os elementos que formam as estruturas sociais e determina o comportamento das pessoas, garantindo a ordem social; no paradigma do conflito, tais conceitos passam a integrar a noção de superestrutura, assumindo uma conotação diferente, pois, para essa abordagem, o que se entende por ordem social pode ser interpretado como dominação. Finalmente, para a abordagem interpretativa, valores e demais elementos não materiais da cultura servem como padrões de referências para o indivíduo interpretar o mundo e planejar suas ações.

Assim, em consonância com os processos de investigação sócio-construcionista e com os objetivos propostos, o presente estudo situa-se sob o paradigma interpretativo de análise:

O paradigma interpretativista é baseado na visão de que o mundo social possui uma situação ontológica duvidosa e de que o que se passa como realidade social não existe em qualquer sentido concreto, mas é um produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. (Morgan, 1980, p. 61).

6.3 Perfil dos sujeitos pesquisados

A investigação contemplou, como universo pesquisado, a Guarnição Policial Militar de Lavras (GPML) que reúne o 8º Batalhão de Polícia Militar (8º BPM) e a Administração da 6ª Região da Polícia Militar (6ª RPM), ambos instalados na cidade de Lavras, MG. O objeto de pesquisa foi o portal corporativo da sexta Região da Polícia Militar de Minas Gerais (PC/6ª RPM), considerado o primeiro a ser desenvolvido para o setor de Segurança Pública, no Brasil.

O tamanho da amostra foi concebido de forma não probabilística, conforme o critério de escolha intencional proposto por Alencar (1999). A escolha dos participantes foi definida levando-se em consideração pessoas que não trabalhassem na atividade operacional e que utilizassem, ao menos eventualmente, o portal corporativo da 6ª RPM para realizar suas rotinas administrativas. Dessa forma, é relevante destacar que o número de entrevistados condiz com os pressupostos teórico-metodológicos da pesquisa.

Nesse sentido, foram escolhidas, inicialmente, como sujeitos desta pesquisa, trinta pessoas que possuem ou possuíram alguma ligação com o PC/6ª RPM. Para tanto, foi solicitado ao administrador do portal que indicasse possíveis candidatos para a pesquisa, o que foi feito, complementando a lista de entrevistados com policiais do 8º BPM operadores do portal corporativo. Entretanto, após realização de 21 entrevistas, verificou-se a ocorrência de saturação dos relatos e, conseqüentemente, repetição dos conteúdos discursivos.

No processamento das informações coletadas nas entrevistas, verificaram-se a importância e a representatividade do universo pesquisado, pois foram ouvidos 21 policiais militares, todos operadores do portal da 6ª RPM, dos quais 8 policiais trabalham na 6ª RPM e 13 no 8º BPM. Na categoria hierarquia, 15 policiais representam diversas graduações que executam funções típicas de Soldado PM a Subtenente PM e 6 representam os postos de oficiais típicos de

Tenente PM a Tenente-Coronel PM. Quanto ao gênero, 18 são masculinos e 3 femininos, o que condiz com o espaço predominantemente masculino encontrado na caserna.

As entrevistas foram realizadas na sede da 6ª RPM e do 8º BPM, com a autorização prévia do Comandante da 6ª RPM (conforme Anexo A) e dos demais policiais entrevistados (Anexo D). As gravações das entrevistas, depois de autorizadas, foram realizadas por meio de um aparelho de MP3 e transcritas para uma matriz (conforme Anexo B). O tempo total das gravações foi de 17 horas e 47 minutos, com duração média de 1 hora por entrevista. A caracterização dos sujeitos pesquisados encontra-se na Tabela 1.

TABELA 1: Perfil dos sujeitos organizacionais pesquisados

Sujeitos	Gênero ¹	Tempo de Serviço (anos)	Posto ou Graduação ²		Sujeitos	Gênero ¹	Tempo de Serviço (anos)	Posto ou Graduação ²
S1	M	18	SGT		S12	M	18	CB
S2	M	20	MAJ		S13	M	21	SGT
S3	M	20	CAP		S14	M	23	CB
S4	M	14	CAP		S15	M	9	CB
S5	M	21	SGT		S16	M	25	SUB-TEN
S6	M	21	MAJ		S17	M	9	SGT
S7	M	26	TEN-CEL		S18	F	12	CB
S8	F	15	CB		S19	M	5	SD
S9	M	23	CB		S20	M	6	TEM
S10	M	22	CB		S21	M	23	SGT
S11	F	15	CB					

Legenda: Gênero¹ (M – Masculino e F – Feminino); Posto ou Graduação²: CB (Cabo), SGT (Sargento), SUB-TEN (Sub-Tenente), TEN (Tenente), CAP (Capitão), MAJ (Major), TEN-CEL (Tenente-Coronel).

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

6.4 Universo de pesquisa e procedimentos metodológicos

Na operacionalização da pesquisa científica, os pesquisadores encontram uma variedade de métodos para realizar o estudo. Dentre outras, destaca-se o estudo de caso que:

[...] representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (Yin, 2005, p.19).

Godoy (1995) assinala que o estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente, com vistas ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma dada unidade social.

Neste sentido, buscou-se analisar profundamente a unidade social constituída pelos idealizadores e usuários do portal corporativo da 6ª RPM, na Guarnição Policial Militar de Lavras.

6.4.1 Coleta de dados

Foram aplicadas diversas técnicas de coleta de dados, no sentido de procurar expor múltiplas lentes de observação e, assim, permitir um processo circular e seqüencial de busca de informações. Portanto, as fontes utilizadas foram: entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental, observação direta, análise de desenhos e enquete postada no Portal da 6ª RPM. As entrevistas foram realizadas no período de fevereiro a julho de 2008.

6.4.1.1 Entrevista semi-estruturada

A entrevista é, *lato sensu*, o contato do pesquisador com o pesquisado. Também é o procedimento mais usual no campo de pesquisa social. Para Minayo (2004), a entrevista não significa uma conversa desprentensiva e neutra,

visto que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, como sujeitos-objetos da pesquisa que vivenciam em uma determinada realidade que está sendo focada. Assim, de acordo com essa autora as entrevistas podem ser estruturadas e não-estruturadas, classificação que corresponde ao fato de serem mais ou menos dirigidas.

Na entrevista aberta ou não-estruturada, o informante aborda livremente o tema proposto e, nas estruturadas, as perguntas são previamente formuladas. Pode ocorrer, ainda, a articulação de ambas as modalidades, sendo, nesse caso, denominada de entrevista semi-estruturada, ou seja, nessa modalidade, o pesquisador realiza uma série de perguntas abertas ao entrevistado, mas pode acrescentar outras perguntas para esclarecer detalhes que, em sua opinião, sejam importantes. Essa última foi a forma adotada para a realização deste trabalho.

Na realização de entrevistas é comum a utilização de esquemas que possibilitem aos pesquisadores nortear as perguntas estabelecidas anteriormente. Essa técnica é corroborada pelas asserções de Alencar (1999, p. 105), ao definir que o roteiro de entrevista “[...] constitui uma relação de tópicos a serem abordados durante a entrevista... tendo por finalidade orientar o pesquisador, evitando a inobservância de tópicos relevantes para a pesquisa.”

Dessa forma, para operacionalizar as entrevistas, foram adotados dois modelos tabulados como roteiro de entrevistas com os idealizadores do portal corporativo e roteiro de entrevistas com os usuários do portal corporativo, conforme podem ser verificados nos Anexos 1C e 2C, respectivamente. A adoção desses roteiros fez emergir informações pertinentes às experiências de adoção da inovação tecnológica do PC/6ª RPM e desvelar instâncias sociais e existenciais percebidas pelos entrevistados no ambiente organizacional militar.

No que se refere à relação ética das entrevistas, Spink & Menegon (2004, p. 91) esclarecem que “[...] três cuidados essenciais devem ser tomados: os consentimentos informados, a proteção do anonimato, e o resguardo do uso

abusivo do poder na relação entre pesquisador e participantes”. Nessa perspectiva, utilizou-se como instrumento legitimador da relação entre pesquisador e participantes, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido conforme modelo constante do Anexo D.

6.4.1.2 Observação participante

A técnica de coleta de dados denominada de observação se realiza por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado, a fim de obter informações sobre a realidade dos atores sociais em seus próprios contextos (Alencar, 1999 e Minayo, 2004). Pode ocorrer de duas maneiras: observação participante, em que o pesquisador junta-se ao grupo estudado e tenta ser um de seus membros e, ao mesmo tempo, observador. E, observação não-participante, em que o pesquisador também está presente no local em que o grupo observado desenvolve suas ações, todavia, ele não se faz passar por membro do grupo e não desenvolve as atividades que os membros desenvolvem.

Ainda sob esse prisma, Mann (1975, p. 95) esclarece que a observação participante “[...] refere-se a uma situação onde o observador fica tão próximo quanto um membro do grupo do qual ele está estudando e participa das atividades normais deste.” Considerando essas asserções e, sobretudo devido ao fato de o universo de pesquisa ser o mesmo local de trabalho deste autor, verificou-se que a utilização da observação participante como técnica complementar de coleta de dados, possibilitou a abertura de uma janela capaz de aflorar a semiosfera intra-organizacional¹¹.

¹¹ Semiosfera intra-organizacional: espaço composto por imagens, símbolos, rituais e mitos que auxiliam na compreensão do contexto organizacional interno.

6.4.1.3 Pesquisa documental

Considerando que a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza e que investigação bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, conforme detalhado por Vergara (2005), neste estudo utilizaram-se como dados secundários as seguintes fontes:

- a) Material bibliográfico – com a finalidade de estabelecer adequação aos pressupostos metodológicos utilizados nesta pesquisa, foram investigadas obras especializadas em teoria das organizações, paradigma burocrático, teorias sobre poder, hierarquia e disciplina, e teorias relacionadas à adoção de inovação nas organizações;
- b) Documentação – a análise de documentos oficiais da PMMG, como normas internas, boletins, ofícios e memorandos, sobretudo aqueles que regem comportamentos atinentes ao uso do PC/6ª RPM, foram alvo de atenção, no sentido de se buscar a análise dos discursos institucionais presentes em tais documentos. Além disso, foi utilizada a Coleta de Informações Eletrônicas (CIE), por meio dos relatos discursivos encontrados na *Intranet* e no portal corporativo, tais como os encontrados no fórum de discussões e bate-papos virtuais.

6.4.1.4 Construção de desenhos

No processo de resgatar os sentidos adquiridos pelos entrevistados e compreender a teia de informações contemporâneas e as subjetividades intrínsecas ao ser humano, há que se recorrer a métodos não convencionais no campo da Teoria das Organizações.

Vergara (2005) afirma que a construção de desenhos é um método para a

obtenção de dados, por meio do qual o pesquisador solicita aos sujeitos da pesquisa que elaborem uma imagem gráfica relacionada ao tema proposto. Visa, portanto, estimular a manifestação de dimensões emocionais, psicológicas e políticas, pouco enfatizadas por métodos de cunho ortodoxo.

Nesse sentido, solicitou-se a cada entrevistado que elaborasse algum desenho que representasse o sentimento que experimentam ao utilizar o PC/6ª RPM, ou seja, que reproduzisse, em um papel, a imagem que lhe aparecesse na mente ao pensar em tal tecnologia.

6.4.1.5 Enquete

Com o escopo de confirmar os relatos discursivos das entrevistas com os policiais militares pesquisados, também foram realizadas duas enquetes postadas no portal corporativo da 6ª RPM. Nessas enquetes foi solicitado que os militares votassem apenas uma única vez em cada enquete, respondendo a questões acerca da importância do portal corporativo e, também, sobre a influência da hierarquia e da disciplina na adoção de inovação tecnológica como o portal.

Para operacionalizá-las foram entregues ao administrador do portal os modelos das enquetes e acertado o período de uma semana para a postagem e a divulgação, no portal, de cada uma delas. Com relação à primeira enquete, não foram detectadas incongruências, sendo obtidos 181 votos. Na segunda enquete, foram detectadas diferenças entre o resultado apresentado pelo administrador do portal (159 votos) e o apurado por este pesquisador (165 votos), no que tange à quantidade total de votos apurados na segunda enquete e, ainda, a quantidade de votos apurados para a primeira e a terceira questões da enquete. Ao buscar respostas para esse evento com o administrador do portal, este afirmou que, com relação à segunda enquete, foi necessário fazer alguns ajustes, a fim de invalidar os votos de alguns policiais, porque, como não há um filtro na enquete, alguns policiais, por motivos ignorados, votaram mais de uma vez.

Modelo utilizado na primeira enquete:

O Portal Corporativo é:

- () Essencial, além de permitir ampliar meus relacionamentos.
- () Importante, me mantém atualizado e bem informado.
- () Nem bom, nem ruim – necessário ao meu trabalho.
- () Hierárquico e burocrático – tenho que acessar.
- () Estressante, exige minha atenção constante.

Modelo utilizado na segunda enquete:

Sobre a hierarquia e disciplina e o uso da tecnologia – Portal Corporativo:

- () A hierarquia e a disciplina influenciam fortemente o uso do Portal.
- () A hierarquia e a disciplina influenciam o uso do Portal.
- () O Portal é interessante e seu uso independe de hierarquia e disciplina.
- () A hierarquia e disciplina influenciam levemente o uso do Portal.
- () A hierarquia e disciplina influenciam fracamente o uso do Portal.

6.4.2 Análise dos dados

6.4.2.1 Análise de Discurso

Na interpretação da formação discursiva das entrevistas, documentos e relatos discursivos dos idealizadores e usuários do PC/6ª RPM, foi utilizada a técnica da análise de discurso (AD). Esta técnica surgiu como confluência entre três domínios disciplinares, que representaram uma ruptura com o século XIX: a lingüística, o marxismo e a psicanálise (Orlandi, 2003 e Spink, 2004). A AD diferencia-se da análise de conteúdo (AC), posto que esta procura extrair sentidos dos textos respondendo o que o texto quer dizer, ou seja, preocupa-se com o que está escrito, de forma estática. Já a AD coloca a questão de outra forma: como este texto significa? Como ele foi constituído? Para a AD, o discurso não é estanque, ele está sempre se deslocando, é um processo lingüístico-histórico que absorve os sentidos formados ao longo do tempo.

Para Orlandi (2003), sempre há uma relação aberta entre língua, discurso e ideologia, pois as palavras empregadas no cotidiano já estão carregadas de sentidos reais e parafraseadas pelo contexto histórico e social do sujeito. Ao

enfocar o discurso dessa maneira, a autora vislumbra que os objetos simbólicos produzem sentidos no cotidiano dos locutores, produzindo, assim, a ideologia que é segundo a autora, a condição básica para se ocorrer o processo discursivo.

Dessa produção discursiva também faz parte a memória discursiva, que se relaciona àquilo que já foi dito ou pré-estabelecido, não só pelas nossas palavras, mas também pelo efeito das palavras e sentidos já ditos por outras pessoas. Ou seja, no processo discursivo, há a concatenação de uma memória institucionalizada socialmente e uma memória constitutiva do interdiscurso que ora concorre por estabilizar os sentidos e ora concorre por deslocá-los.

Spink & Medrado (2004) fazem uma diferenciação entre discurso e práticas discursivas, e estabelece que o primeiro refere-se ao uso institucionalizado da linguagem e de sistemas de sinais de tipo lingüístico e o segundo conceito emerge como linguagem em ação, representando as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em suas relações sociais cotidianas. Estas compõem as práticas discursivas formadas pela linguagem social enunciadas numa conversação: os *speech genres*.¹²

Nessa perspectiva, que contempla permanência e ruptura nos diálogos, Spink & Medrado (2004) utilizam os conceitos *bakhtinianos* e defendem que o sentido é construído numa perspectiva temporal, em que a dimensão histórica institui um diálogo entre novos e antigos sentidos e que, para compreendermos como eles ocorrem na sociedade, torna-se necessário investigar a interface entre permanências e rupturas de três tempos: o tempo longo, caracterizado pelos conteúdos culturais que formam o discurso numa determinada época; o tempo vivido, que pode ser entendido como a ressignificação dos conteúdos históricos a partir da socialização sofrida e o tempo curto, que é aquele tomado no

¹² Segundo Bakhtin (1995), *Speech Genres* ou gêneros de fala, referem-se às formas mais ou menos estáveis de enunciados, que buscam coerência entre o contexto, o tempo e o seu interlocutor.

momento atual e que permite entender a produção dos sentidos.

Para operacionalizar o processo de análise das práticas discursivas utilizam-se instrumentos ou técnicas de interpretação para assegurar o rigor da pesquisa e desvelar os sentidos dos fenômenos sociais, por meio do processo de produção de sentidos.

Esse dispositivo de interpretação... tem como característica colocar o dito em relação ao não dito, o que o sujeito diz em um lugar com o que é dito em outro lugar, o que é dito de um modo com o que é dito de outro, procurando ouvir, naquilo que o sujeito diz, aquilo que ele não diz mas que constitui igualmente os sentidos de suas palavras... a Análise de Discurso não procura o sentido “verdadeiro”, mas o real do sentido em sua materialidade lingüística e histórica.
(Orlandi, 2003, p. 59).

Em conformidade com as asserções supracitadas e pelo fato de os resultados das entrevistas serem multifacetados e de longa duração, optou-se pela adoção da proposta de análise construcionista preconizada por Spink (2004). Portanto, desenvolveram-se Mapas de associação de idéias, a fim de subsidiar as análises, organizar os fragmentos discursivos e as categorias de análise e dar visibilidade aos resultados. Outra técnica utilizada foi a Árvore de associação, que permite entender como os argumentos são construídos no contexto dialógico das entrevistas.

Ao adotar a técnica das práticas discursivas (Spink, 2004), foi possível identificar cinco repertórios interpretativos e seis categorias de análise, como descrito a seguir:

- **Repertórios interpretativos:** das condições de trabalho antes e depois do portal; as condições de trabalho no contexto de mudança organizacional, inovação e flexibilização; tecnologia como instrumento de controle; a democratização da informação com o portal e, as implicações da hierarquia e disciplina na adoção do portal.

- **Categorias de análise:** o portal como inovação no trabalho policial; a intensificação do trabalho; o portal como ferramenta democrática; o portal como ferramenta de controle; o portal como ferramenta de manutenção da hierarquia e disciplina e, a hierarquia e a disciplina como elementos potencializadores da adoção e uso da inovação portal corporativo da 6ª RPM.

Enfim, considerando os objetivos desta pesquisa, pôde-se representar resumidamente toda a estratégia metodológica por meio do Quadro 2:

QUADRO 2: Resumo da estratégia metodológica

Ontologia	Perspectiva heideggeriana.
Epistemologia	Construcionismo Social.
Paradigma da pesquisa	Interpretativo.
Metodologia	Qualitativa, por meio de Estudo de Caso.
Coleta de dados	Entrevistas semi-estruturadas, pesquisa documental, observação participante, construção de desenhos e enquete.
Análise de dados	Análise de discurso e Análise de desenhos.

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

7 HIERARQUIA, DISCIPLINA E A ADOÇÃO DE INOVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

7.1 A Polícia Militar de Minas Gerais – uma organização bi-secular.

Os organismos policiais no mundo são os resultados das transformações históricas de um povo, de sua sociedade, que estabelece regras, leis e formas de punições para os infratores que as infringem. Em decorrência disso, as organizações policiais ao longo do tempo sofreram influências dos períodos históricos, como o absolutismo, em que a concentração do poder estava na pessoa do monarca e a instituição policial era apenas um instrumento do Estado absolutista.

Segundo Trojanowicz & Bucqueroux (1994), as comunidades na Inglaterra por volta do ano 1600, eram organizadas em terços denominados de Tythings, Hundreds e Shires. Cada dez proprietários de casa constituíam um Tything e cada dez Tythings formavam um Hundred. Organizados dessa forma, um homem era escolhido, por um nobre local, para exercer o comando de um Hundred. Seu trabalho era fazer a segurança dos cidadãos, relatando os problemas ocorridos e prendendo os criminosos. Assim, um grupo de Hundred era organizado em um Shire, subdivisão equivalente ao condado, supervisionado por um Shire-reeve ou *Sheriff*, expressão popularizada em razão dos filmes de faroeste norte-americano. A função de *Sheriff* não era remunerada, mas lhe permitia ficar com uma parte do dinheiro recuperado em nome do rei.

Outro exemplo de força policial absolutista foi a polícia leiga e improvisada nos Estados Unidos, denominada, à época, de “Night Watch”, composta por homens que, após completarem 18 anos de idade, eram obrigados a servir como vigilantes noturnos. Para Trojanowicz & Bucqueroux (1994), o mais famoso desses vigilantes foi Paul Revere, herói da revolução americana, que despertou os moradores na calada da noite gritando: “*Os ingleses estão*

chegando, os ingleses estão chegando” (Paul Revere, citado por Trojanowicz & Bucqueroux, 1994). Instituições semelhantes também são encontradas em vários países, como a Marechaussée, na França; os Junkers, na Prússia, a Oprichnicki, na Rússia, e dentre outras, as instituições policiais luso-brasileiras.

Considerando os estudos de Trojanowicz & Bucqueroux (1994), constata-se que as forças policiais portuguesas, transladadas para o Brasil, se bifurcam em dois ramos distintos e inconfundíveis que sempre estiveram presentes na evolução histórica brasileira. O primeiro ramo, à época composta pelos Quadrilheiros, constitui, hoje, o ramo da Polícia Civil e o segundo ramo, composta à época pelas Ordenanças, Dragões Reais e Regimento Regular de Cavalaria, constitui hoje a Polícia Militar.

A história da Polícia Militar de Minas Gerais confunde-se com a própria formação histórica de Minas Gerais e do Brasil. De acordo com Cotta (2006), a origem da polícia de Minas remonta às forças militares portuguesas, transladadas para o Brasil em 1719, com a chegada dos Dragões Reais a Vila Rica (atual Ouro Preto) e, sobretudo, com a criação do 1º Regimento Regular de Cavalaria de Minas, em 1775, considerado, pela PMMG, como sua *célula mater*. Ao estudar a história da PMMG, constata-se que essa instituição policial sofreu influências variadas conforme os períodos analisados. No decorrer de sua temporalidade, sua denominação foi alterada por diversas vezes, conforme pode ser verificado no Quadro3.

QUADRO 3: denominações institucionais da PMMG

DATA	DENOMINAÇÃO INSTITUCIONAL
18/01/1719	Dragões Reais de Minas
09/06/1775	Regimento Regular de Cavalaria de Minas
13/07/1811	Corpo Policial de Minas
11/11/1831	Corpo de Guarda Municipal Permanente
02/04/1835	Corpo Policial da Província de Minas
12/04/1890	Guarda Republicana
06/05/1890	Corpo Militar de Polícia de Minas
24/10/1891	Força Pública de Minas
22/07/1893	Brigada Policial de Minas Gerais
30/08/1914	Força Pública de Minas
19/12/1940	Força Policial de Minas
18/09/1946	Polícia Militar de Minas Gerais

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

Oficialmente, a história registra a presença dos Dragões Reais (Dragões de El Rey) em vários pontos do Brasil Colônia, entretanto, o seu deslocamento para as Minas ocorreu somente em 1719, a pedido do Conde de Assumar, a fim de realizar escoltas do ouro e do diamante extraídos em Minas Gerais e garantir que essas extrações chegassem à Coroa portuguesa. Em virtude de suas tropas serem compostas integralmente de portugueses que não tinham a intenção de estabelecer moradias no Brasil, ao chegarem à região das Minas Gerais, muitos de seus milicianos se envolveram em fraudes e contrabandos, descuidando-se da disciplina e deixando de cumprir suas missões. Em resposta a tal descaminho, durante o governo Dom Antônio de Noronha (1775-1780), os Dragões Reais sofreram mudanças estruturais que culminaram com sua extinção em 1775, momento em que foram trazidos os melhores indivíduos dos Regimentos de

Cavalaria do Rio de Janeiro, a fim de criar o Primeiro Regimento Regular de Cavalaria em Minas Gerais.

Esse novo Corpo era diferente dos demais existentes em Minas, em virtude de constituir-se como tropa mineira, instruída e paga pela Fazenda Real, além de possuir regulamentos militares, bons armamentos e uniforme, tinham por missão o desenvolvimento de atividades de natureza militar e policial. No que se refere às atividades policiais, além das escoltas de valores, os soldados do Regimento Regular de Cavalaria de Minas herdaram dos Dragões Reais as atribuições de manutenção da ordem pública, pois as desordens causadas pela grande quantidade de pessoas interessadas na exploração do ouro e dos diamantes ocasionaram o aumento do controle social e a repressão aos extravios, contrabandos e revoltas dos negros (quilombos). No que concerne às atividades militares, os soldados, muitas vezes, se dirigiam ao litoral ou ao extremo sul para missões de defesa do território colonial.

De acordo com Cotta (2006), essas atividades militares e policiais eram realizadas pelos cabos e soldados que, além de guarnecerem os destacamentos, realizavam também patrulhas nas localidades, com a finalidade de evitar o contrabando e manter a ordem pública, registrando em livros as irregularidades encontradas. Aos Oficiais, cabia a responsabilidade de fiscalizar periodicamente as atividades dos policiais destacados e *dar parte* de todas as irregularidades detectadas, haja vista que ao Regimento Regular de Cavalaria aplicava-se a doutrina militar e a disciplina aplicadas ao exército prussiano. Cotta (2005, p. 20) corrobora essa idéia de disciplinarização, ao citar uma Carta Régia,¹³ criando a Junta de Justiça, com a finalidade de sentenciar

[...] todos os réus que cometerem delitos (oficiais e soldados, pagos ou de auxiliares) que desobedecessem aos superiores, desertores, rebeldes, homicidas fossem eles europeus, ou americanos e ainda, os africanos

¹³ Carta Régia sobre a Junta da Justiça, publicada na Revista do Arquivo Público Mineiro, XVI, 1911, p. 471-472.

livres ou escravos, em processo simplesmente verbal e sumaríssimo, cuja sentença seria proferida pelos juízes competentes. Cotta (2005). Ainda de acordo com Cotta (2005), a partir do Regimento Regular de Cavalaria de Minas, há certa normatização e disciplinarização da organização que se perpetuará, com pequenas variações, por toda a história dos militares estaduais de Minas. Essa assertiva pode ser historicamente verificada, pois, desde a segunda metade do século XVII, o Corpo Policial de Minas vinha sendo empregado para debelar movimentos, rebeliões e motins ocorridos em outras regiões do Brasil, o que demonstra a grande dedicação e disciplina dos soldados de Minas.

Por sua vez, considerando a intensa movimentação política por causa da chegada da Família Real ao Brasil em 1808 e também devido aos conflitos bélicos nas fronteiras da América portuguesa, os soldados empenharam-se na missão de auxiliar no recrutamento de homens a serem enviados para o *front*. Conseqüentemente, as cidades ficaram desguarnecidas, o que resultou em um aumento de vários delitos, como assaltos, assassinatos e incêndios. Em resposta a essa perturbação da ordem pública, em 1811, o então governador das Minas, conde Palma, obteve autorização real para criar, em Vila Rica e na cidade de Mariana, dois corpos militares, intitulados Corpos Policiais de Minas, que seriam mantidos pelas rendas das respectivas comarcas. Considerando que os assaltos e os crimes ocorridos em Vila Rica e Mariana não diminuiriam com a intervenção do Corpo de Polícia, em 1831 foi criado o Corpo de Guardas Municipais Permanentes e, em 1835, o Corpo Policial da Província de Minas. Posteriormente, com a proclamação da República, a corporação policial sofreu profundas transformações, em decorrência da instabilidade política dos governos republicanos.

Na República-Velha, os governos estaduais baseavam seu prestígio numa rede formada por poderosos elementos locais: os chamados “coronéis”. O coronelismo teve origem nos tempos do Brasil Colônia, por meio dos

latifundiários e mineradores. No império, esse poder local foi fortalecido pela Guarda Nacional, cujos comandantes, os chamados “coronéis”, eram elementos das classes dominantes que ao poder econômico acrescentavam o poder político-militar. Nesse contexto, em Minas Gerais, o corpo policial foi dissolvido e em seu lugar criada a Guarda Republicana, para “[...] auxiliar o governo na manutenção da ordem pública, defesa do solo pátrio e da causa republicana” (Cotta, 2006, p. 85). Entretanto, em termos organizacionais, os policiais de Minas sofriam diversos entraves, tais como:

[...] o efetivo era insuficiente para o atendimento das múltiplas necessidades nas várias partes do vasto território; era grande a impossibilidade de ser-lhe imposta a disciplina, a direção e a fiscalização; havia grande dificuldade de comunicação; os “paisanos” eram nomeados sem nenhum preparo ou aptidão para o desempenho das funções, o que contribuía para o desprestígio da Polícia; os exíguos vencimentos concorriam para afastar dos quadros “os cidadãos mais aptos para o serviço militar, desde que não lhes oferecerem meios decentes de subsistência, remuneradores dos pesados encargos que lhes incumbem. (Cotta, 2006, p. 85).

Com a promulgação da Constituição Mineira, em 1891, a Guarda Republicana foi transformada em Força Pública, sendo administrativa e militarmente organizada em valor de batalhão. Já em 1939, a Força Pública passou a denominar-se Força Policial, distribuída em dez batalhões de caçadores, um regimento de cavalaria e quatro de serviços. Nas palavras de Cotta (2006, p. 91), “[...] durante toda a Primeira República, a Força Policial era um Exército estadual. Seus manuais, cerimônias, treinamentos, processos de formação e atividades eram de natureza bélica”.

A socialização do universo militar durante a Primeira República era quase que “totalizante”, pois, em virtude das normas existentes à época, os soldados e cabos eram obrigados a permanecerem fardados durante os dias úteis da semana, mesmo estando de folga dentro de casa:

Naqueles tempos não era permitido aos praças transitarem em vias públicas em trajés civis... sendo que o Sargento nº 5.895 encaminhou

respeitosamente um pedido ao Comando da Unidade, pedindo autorização para se trajar à paisana quando de folga. Não foi autorizado e passou a ser vigiado, devido ao intuito. A punição para aqueles que fossem pegos andando à paisana sem permissão, era de no mínimo de 8 dias de detenção (Carvalho, 2006, p. 215).

Em janeiro de 1934, o Comando da Força Pública de Minas Gerais deu um grande avanço, permitindo aos cabos e soldados a saírem às ruas das Alterosas em trajes civis aos domingos, dias santos e feriados, quando de folga, mas adentrarem nas Unidades; nem pensar. (Carvalho, 2006, p. 232)

A Figura 4, acerca da Banda de Música do 8º Batalhão de Caçadores de Minas (8º BCM), atualmente 8º Batalhão de Polícia Militar, auxilia na compreensão de como eram as fardas utilizadas pelas praças.



FIGURA 4: Banda de Música do 8º BCM
Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

No que concerne à formação dos policiais, as instruções eram realizadas nos batalhões por meio das escolas de recrutas existentes em cada corpo militar, que se encarregavam de transformar o civil em militar, utilizando doutrinas típicas das escolas militares. Contudo, à época, não havia uma pedagogia

policial-militar unificada, pois, em cada batalhão, os recrutas eram submetidos aos programas de treinamento e às exigências locais. Isso somente mudou com o advento do Capitão Roberto Drexler, oficial do exército suíço, comissionado no posto de Coronel da Força Pública de Minas, em 24 de dezembro de 1912, que revitalizou a instrução militar, criando diversos corpos de ensino (ou Batalhão Escola, a partir de 1931) com a finalidade de instruir os recrutas e formá-los moral, intelectual e tecnicamente. (Cotta, 2005, 2006).

Posteriormente, atendendo às preocupações dos comandantes acerca da necessidade da criação de cursos preparatórios para oficiais e praças da Força Pública de Minas, por influência do então Tenente José Carlos Campos Cristo, do Exército Nacional (em comissão na Força Pública), o Presidente do Estado, Dr. Antônio Carlos Ribeiro de Andrada, criou a Escola de Sargentos, propiciando condições aos praças de serem promovidos ao oficialato. Segundo Cotta (2006), nessa Escola, os oficiais recebiam conhecimentos de estratégia e tática de guerra e os praças, técnicas militares, além do estudo sobre humanidades.

Nessa temporalidade, dada a formação militar e o governo ditatorial da época Vargas, a Força Pública participou das Revoluções de 1930 e constitucionalista de 1932, que resultou, conseqüentemente, em um controle e centralização da Força Pública pelo governo do Estado-Novo, o qual instituiu que o Exército Nacional realizasse inspeções semestrais como forma de controle do crescente poder do “exército estadual”. Em julho de 1955, em Minas Gerais, criou-se a Companhia de Policiamento Ostensivo, com a missão de exercer o policiamento ostensivo na cidade de Belo Horizonte. Para tal propósito,

[...] inicialmente os candidatos à Cia de Policiamento receberiam um treinamento intensivo de dois meses, a fim de que fossem abordadas as seguintes matérias: ação policial; armas e instrumentos de crime; ataque e defesa; boas maneiras, conhecimento básico de leis e, noções de técnicas policiais diversas (Cotta, 2006, p. 123).

À época, o policiamento ostensivo em Belo Horizonte foi organizado de forma a exercer patrulhas a pé, por meio das duplas de policiais conhecidas, no Rio de Janeiro, como “Cosme e Damião”; patrulhas utilizando viaturas (radiopatrulha) e patrulhamento de trânsito (Cotta, p. 2006). Na evolução, em 1964 a PMMG – designação institucional adotada a partir de 1946 – participou como força militar do governo do Estado, quando tropas da IV Região Militar do Exército Brasileiro, apoiados pelo governo de Minas Gerais, rebelaram-se contra o Presidente João Goulart.

Em resposta a essa crise, militares e civis do governo federal articularam-se com o propósito de que as Polícias Militares fossem controladas pelo Exército, o que, na prática, significava a centralização do poder federal e a redução do poder Estadual. Isso porque, em alguns casos, as polícias militares possuíam treinamento, armamento e capacidade técnica superiores aos do próprio Exército, como era o caso das polícias militares de Minas Gerais e de São Paulo.

Essa assertiva encontra eco nas explicações de Cotta (2006, p. 130), quando afirma que: “[...] na ótica dos militares e civis que tramaram o golpe, o controle das polícias militares era uma necessidade. Era preciso retirar-lhes o poder bélico, promover o seu desarmamento e desmobilização.” Por sua vez, tanto Castro (1998) quanto Cotta (2006) apontam que a participação da PMMG no movimento de 1964 e o controle das polícias pelo exército, foram fatores importantes para que a PM saísse dos quartéis para exercer todas as suas atividades de policiamento ostensivo de preservação e manutenção da ordem pública. Segundo Castro (1998), houve um “estouro do casulo”:

O movimento militar de 1964 tirou a Milícia Mineira do quartel de infantaria e lançou-a no policiamento ostensivo de manutenção da ordem pública, a que seus homens – especialmente oficiais – tanto resistiram... o fim do exército estadual reflete o estouro do casulo do qual saiu, predestinada à utilidade social, a larva da polícia ostensiva, engajada nos misteres de proteção e socorro ao cidadão e aos

segmentos comunitários, na cidade, nas rodovias, nos rios e lagos, no arrabalde e na zona rural (Castro,1998, p. 51).

Na confluência desses fatores, a PMMG buscou capacitar seus policiais, não mais para as atividades de infantaria, mas para adequar-se à nova missão: o policiamento ostensivo, voltado para a prevenção e repressão do crime no seio da sociedade. Essa mudança ensejou uma nova padronização dos procedimentos a serem adotados pelos policiais no desempenho das atividades-fim.¹⁴

Dessa forma, segundo Cotta (2006), na continuidade do seu projeto de controle das atividades estaduais, em 1967 o Exército instituiu a Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM), órgão do Estado-Maior do Exército com competência para dirigir diretamente as polícias militares e catalisar os conhecimentos, métodos, táticas e técnicas policiais oriundas dos diversos Estados. Esse controle poderia ser visto, sobretudo porque até início da década de 1980 o treinamento dos policiais era baseado em manuais do Exército, seguindo às doutrinas aprovadas pela IGPM, o que pode ser considerado uma forma de constituição do saber policial militar.

Essa duplicidade de autoridade era prejudicial para a Organização Policial Militar, em virtude da concentração de poder delegado às Inspetorias Gerais, confundindo os papéis no caso do Comandante-Geral da PM. Constatase, portanto, que, no período entre 1974 e o início da década de 1980, a PMMG sofria de uma certa crise administrativa que afligia toda a corporação policial.

Com a extinção da IGPM, a Organização Policial de Minas experimenta sua autonomia desenvolvendo instrumentos capazes de reduzir os efeitos negativos da burocracia e atingir a operacionalidade com racionalidade administrativa, momento em que foi criado o Regulamento Disciplinar da

¹⁴ Atividade-fim: atividade principal voltada para o policiamento ostensivo (serviço operacional) junto à sociedade.

Polícia Militar de Minas Gerais (RDPM¹⁵ – R-116) em 1983; a Caixa-Beneficente (hoje, Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais), além da utilização de análises estatísticas e radiopatrulhamento para conter a criminalidade em Minas Gerais.

No Brasil, a democracia é um fenômeno recente, se considerado o início da abertura política em 1981. À época, vivia-se o movimento das “Diretas já”, das constituintes ávidas por garantir os direitos fundamentais à vida, à liberdade de expressão, do direito de uma pessoa ir-e-vir, entre outros. Por outro lado, Cotta (2006) esclarece que, na época, havia lutas entre corporações e interesses diversos, a ponto de surgir argumentos que apontavam para a inadequação das Polícias Militares, sobretudo em decorrência de serem, consideradas violentas e ineficientes.

Em 1988, foi promulgada a Constituição Federal que contou com a participação dos diferentes segmentos sociais, muito deles contrários ao regime político anterior, em que prevalecia o terror ditatorial dos governos militares. No capítulo III, que trata “Da Segurança Pública” a Carta Magna define, de forma geral, as competências de cada órgão no contexto da Segurança Pública. No que concerne às PMs o legislador constitucional assim se posiciona:

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: I-Polícia federal; polícia rodoviária federal; polícia ferroviária federal; polícias civis; polícias militares e corpos de bombeiros militares.

Art. 144, Incisos I a V (Brasil, 1988).

Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública. § 5º Art. 144 (Brasil, 1988).

¹⁵ Artigo 1º do RDPM/MG: "o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (RDPM) tem por finalidade definir, especificar e classificar as transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas à punições disciplinares, comportamento policial militar das praças, recursos, recompensas e Conselho de Disciplina."

Às polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. § 6º do Art. 144 (Brasil, 1988).

Indubitavelmente, a Constituição Federal de 1988 é um divisor de águas, quando o assunto são os direitos e garantias fundamentais:

“[...] Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:...” Art. 5º (Brasil, 1988)

Entretanto, ao refletir sobre a missão da Polícia Militar e a Constituição de 1988, Espírito Santo (2002, 2003 citado por Cotta, 2006, p. 139) a interpretam da seguinte forma:

[...] ao estabelecer que “a segurança pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos”, ela legitima a participação da comunidade, abrindo espaço para a idéia de policiamento comunitário, pois prevê a participação ativa do cidadão. Em meio a inúmeras mudanças de cunho democrático, a Constituição de 1988 manteve o pretense modelo de segurança pública estabelecido pelo Regime Militar de 1964, pois os legisladores consideraram que o modelo de 64 atendia aos requisitos de um Estado de Direito democrático, ou essa contradição não foi percebida... dessa forma, a Constituição não apostou na inovação. Ela não encerrou os debates sobre o caráter militar da polícia ostensiva e a dicotomia polícia civil/polícia militar.

Dessa forma, como as polícias militares são extensão de sua própria sociedade, em 1997 teria ocorrido uma “percepção tardia”, nas palavras de Cotta (2006, p. 140), em função da Constituição de 1988, que levou seus integrantes a enxergarem que havia um conflito entre os direitos e garantias constitucionais e o regime de pessoal e disciplinar do policial militar de Minas Gerais:

Se os direitos dos policiais são castrados, se não são vistos como cidadãos, se não há essa percepção cidadã ou mesmo a construção da

noção de cidadania em seus universos mentais e em suas práticas cotidianas, as diversas normas que colocam o policial como promotor dos direitos humanos se tornam ineficazes (Cotta, 2006, p.140).

Definitivamente, os integrantes da Polícia Militar de Minas Gerais “estouraram seus casulos”, pois, apesar de o Regulamento Disciplinar definir como - *transgressão disciplinar grave - censurar ato de superior ou procurar desconsiderá-lo, não só em círculos militares como entre civis* (Art. 13, item 95 do RDPM, Minas Gerais, 1988), em 1997, ocorreram manifestações no interior da instituição policial, por parte dos praças, que se revoltaram contra o então Governador do Estado, Eduardo Azeredo. Este propôs, de forma reservada, um aumento salarial diferenciado entre as categorias existentes na corporação, com percentuais maiores aos oficiais e menores para aos praças.

Considerando que, na época, os salários dos servidores militares estaduais se encontravam defasados, houve um vazamento de informação sobre o aumento salarial diferenciado, o que ocasionou grande descontentamento entre os praças. Em consequência disso, na capital mineira, os praças mobilizaram um movimento de paralisação da categoria e de passeatas, no intuito de reverter tal processo, propondo isonomia entre as categorias. Esse movimento liderado pelos praças da PMMG, ficou conhecido como “movimento de 1997”.

Em resposta ao ocorrido, o comando da Organização Policial Militar classificou o ato como crime militar, em virtude de ter ocorrido “quebra da hierarquia e disciplina” e solicitou ao governador do Estado autorização para deslocar policiais militares dos batalhões do interior, a fim de garantir a ordem e a disciplina, em caráter de urgência, já que os praças da capital mineira encontravam-se amotinados e paralisados.

Durante as manifestações policiais, ocorridas em 24/06/1997, em frente ao Palácio da Liberdade, vários policiais civis, militares, praças e oficiais estavam com armas na mão, momento em que se iniciou um tumulto, seguido de

um tiroteio que atingiu na cabeça o CB PM Valério de Oliveira, levando-o à morte quatro dias após ter sido baleado. A partir desse trágico evento, o governo deu outro destino à política salarial da corporação, que não seria mais a mesma, pois os reflexos desse movimento alteraram as relações interpessoais de forma sem precedentes.

Consubstanciando as mudanças que vinham ocorrendo em toda a sociedade, no que diz respeito ao resgate da democracia no país, a PMMG procurou modernizar seus currículos pedagógicos, no sentido de promover uma formação adequada às novas necessidades. Para tanto, foi necessário reorganizar o processo de formação dos oficiais e dos praças; criou-se o Centro de Ensino de Graduação, instalado na Academia de Polícia Militar, responsável pelo planejamento, execução e avaliação do ensino de nível superior dos aspirantes e alunos à oficial; criou-se o Centro de Ensino Técnico encarregado de formar e habilitar para o exercício dos cargos de nível técnico e também o Centro de Treinamento Policial, local destinado à propagação das novas técnicas e táticas policiais, sob a égide dos direitos humanos e da polícia comunitária. (Cotta, 2006).

Outra mudança que revolucionou o sistema de ensino na PMMG foi a transformação do Curso de Formação de Soldados (CFSD), cuja exigência escolar era o ensino fundamental completo até 1998, em Curso Técnico de Segurança Pública, a partir de 1999. Este é um curso pós-médio, com duração atual aproximada de dez meses, desenvolvidos pelo Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (CFAP) e nos comandos regionais. Com essa mudança, houve também grande alteração nos currículos dos cursos de formação dos policiais, pois, na antiga grade curricular dos soldados-alunos (Soldados de 2ª Classe), as disciplinas típicas de polícia ocupavam grande carga no currículo, retrato do doutrinamento militar realizado até o início de 1990.

Essa asserção pode ser confirmada pelos estudos de Santos (2000), citado por Cotta (2006), o qual constatou que parte da formação militar sofreu alterações durante as últimas décadas: dos 50%, em 1974, as disciplinas típicas de polícia sofreram redução para 7,5%, em 1991, o que indicaria uma tentativa de adaptação da Polícia Militar às exigências da sociedade.

Com o advento do Código de Ética e Disciplina dos Militares Estaduais (CEDM), aprovado em 2002, no governo de Itamar Franco, profundas transformações ocorreram no interior da instituição policial, que fortaleceram a democracia e o direito a ampla defesa nos ambientes intramuros dos quartéis da PMMG. Cotta (2006) assim resume as conquistas alcançadas com a aprovação do CEDM:

[...] extinção da pena privativa de liberdade; adequação dos dispositivos constitucionais a normas disciplinares; erradicação do subjetivismo no texto das transgressões disciplinares, redução do número de transgressões disciplinares; tratamento igualitário e justo entre oficiais e praças, sob todos os aspectos, na elaboração das normas; unificação dos procedimentos e processos administrativos disciplinares respeitando os princípios do direito administrativo; preservação da hierarquia e disciplina, como mecanismo de controle disciplinar objetivo, e não enquanto ideologia de dominação e superioridade humana; elaboração de parâmetros e critérios de avaliação conceitual e de demissão, observando-se as garantias da ampla defesa e do contraditório". (Cotta, 2006, p. 141).

Atualmente, pode-se definir a PMMG como uma organização bi-secular, sustentada pelos pilares da hierarquia e disciplina, com estrutura linear e de staff, poder racional-legal e com estatuto regimentar e código de ética próprios. Sua estrutura organizacional está consubstanciada nos níveis estratégico, tático e operacional e articulada em todo o território mineiro por meio das regiões, áreas, subáreas, setores e subsetores.

Possui, hoje, cerca de 43.000 policiais na ativa, 21.000 policiais na reserva ou reformados (aposentados), estando presente diuturnamente em todos os municípios de Minas Gerais. No que concerne às regiões policiais este estudo

focou a 6ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais, responsável pelo policiamento ostensivo em todo o Sul de Minas (141 cidades), particularmente, sua ferramenta de gestão da informação: o Portal Corporativo.

7.2 Os pilares da Instituição Militar

A PMMG tem se perpetuado ao longo de dois séculos, como um exemplo de organização pública mineira que, a despeito de sua longa história, tem conseguido cultivar a honra, o sentimento do dever, o pundonor policial militar e o decoro da classe de forma equânime, tanto entre os policiais mais novos quanto nos veteranos. Considerando suas características *sui generis*, pode-se observar que os elementos aglutinadores na organização policial militar estudada são a hierarquia e a disciplina. No Brasil, a organização das Polícias Militares é matéria de natureza constitucional, prevista na Carta Magna de 1988, em vários dispositivos que compõem o arcabouço do militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios:

Art. 42: Os membros das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares, instituições organizadas com base na hierarquia e disciplina, são militares dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. (Brasil, 1988).

Verifica-se, portanto, que segundo a Constituição Federal de 1988, os princípios da hierarquia e disciplina para as instituições policiais militares constituem uma *conditio sine qua non* que as diferem das demais, posto que nos demais órgãos públicos inexistem tal disposição, bastando somente que se enquadrem aos princípios inerentes à administração pública, ou seja, aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (Art. 37 CF/88). Essa assertiva não isenta as demais instituições de um ordenamento hierárquico de funções ou de códigos de ética e conduta, pois nenhuma organização prescinde de hierarquia e disciplina, contudo,

[...] se em regra basta ao servidor público civil o rigoroso cumprimento de seus misteres, do servidor público militar espera-se um “plus”. Assim, além do estrito cumprimento de seus deveres há que o servidor refletir uma adesão psicológica ao ideário militar, ou uma vocação para a vida castrense. (Martins, 1996, p. 24).

Em decorrência disso, os membros das instituições militares são socializados desde seu ingresso, até mesmo na inatividade, a se condicionarem a certos princípios que lhes são imprescindíveis: “Os militares devem manter, seja no serviço ou fora dele, na ativa ou na inatividade, uma conduta ilibada, em todas as situações” (Estatuto dos Militares - Brasil, 1980).

Em seu âmago, os princípios da hierarquia e disciplina devem ser amplos, conscientes e sempre em atenção ao rigoroso cumprimento dos deveres e ordens, pois, segundo o Estatuto dos Militares, devem ser mantidos em todas as circunstâncias:

A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico... a hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação¹⁶ se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade... a disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo... a disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida entre os militares da ativa, da reserva remunerada e reformados (Brasil, 1980).

¹⁶ Segundo o Art. 16 do Estatuto dos Militares, Posto é o grau hierárquico do oficial, conferido por ato do Presidente da República ou do Ministro de Força Singular e confirmado em Carta Patente. Já a Graduação é o grau hierárquico da praça, conferido pela autoridade militar competente.

No que concerne aos regulamentos disciplinares da PMMG, Cotta (2006) esclarece que, ao tempo do Regimento Regular de Cavalaria de Minas (1775), era utilizado o regulamento para o exercício e disciplina dos Regimentos de cavalaria (e também o de Infantaria) dos exércitos de Sua Majestade Fidelíssima (Rei de Portugal), de autoria de sua Alteza Conde Reinante de Schaumbourg, Marechal General do Exército Português, ou seja, era utilizado um regulamento cujo domínio não era local, mas português. Com o passar do tempo e de acordo com o período histórico vivido, os regulamentos disciplinares foram mudando.

Posteriormente, já no final da década de 1960, a PMMG, por meio do Decreto nº 11.636 de 29 janeiro de 1969, instituiu o Regulamento Geral da Polícia Militar de Minas Gerais - RGPM – (Minas Gerais, 1969), como forma de doutrinar os policiais militares acerca dos assuntos de manutenção da ordem e segurança interna, pois viviam-se os tempos do regime militar. Nesse regulamento, a competência da Polícia Militar está assim expressa:

A Polícia Militar é instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade do Governador do Estado e dentro dos limites da lei... compete à Polícia Militar preservar e manter, na forma da lei, a ordem pública e a segurança interna, sendo considerada força auxiliar, reserva do Exército (Minas Gerais, 1969, p. 3).

Já o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar, RDPM – R 116 – seguindo o doutrinamento militar, semelhante ao existente à época no Exército Brasileiro, foi aprovado pelo Decreto nº 16.231, de 02 de maio de 1974, tendo por finalidade definir, especificar e classificar as transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas a punições disciplinares, comportamento policial militar dos praças, recursos, recompensas e conselho de disciplina. Em 10 de outubro de 1983, aquele Decreto foi revogado e, em seu lugar, aprovado o

Decreto nº 23.085. Nesse ordenamento, a hierarquia e disciplina assim se instrumentalizam:

A disciplina e a hierarquia constituem a base institucional da Polícia Militar... a hierarquia é a ordem e a subordinação dos diversos postos e graduações que constituem a carreira policial militar e que investe de autoridade o de maior posto ou graduação, ou o de cargo mais elevado... a disciplina se manifesta através do exato cumprimento dos deveres de cada um em todos os escalões e em todos os graus da hierarquia... o princípio de subordinação rege todos os graus da hierarquia policial militar na conformidade do Estatuto... as ordens devem ser prontamente executadas, cabendo inteira responsabilidade à autoridade que as determinar... ainda que não se trate de ato de serviço, deve o policial militar obediência aos seus superiores. (Minas Gerais, 1988, p. 8).

O RDPM foi utilizado na PMMG por cerca de 28 anos e, ao classificar 163 transgressões disciplinares que abrangem não apenas as ações e omissões do militar quando se encontra de serviço, mas também aquelas ligadas a sua vida particular, social e familiar, compreende-se que há uma extrapolação do *ser militar* para as outras esferas do indivíduo. Ou seja, ao basear-se na disciplina rígida e na obediência irrestrita das ordens, o RDPM transforma-se em uma poderosa ferramenta de controle “totalizante”, a serviço da ideologia militar.

Dado o seu anacronismo para conduzir de forma democrática o comportamento humano dentro e fora dos quartéis, em 2002, o RDPM foi revogado e, em consequência disso, aprovado o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais, CEDM (Minas Gerais, 2002a), que regulamenta o comportamento dos servidores militares, de maneira a garantir-lhes o exercício do contraditório e da ampla defesa. Destarte, sob a égide deste código de ética, verifica-se no Capítulo II, que trata dos princípios de hierarquia e disciplina, que:

A hierarquia e a disciplina constituem a base institucional das IMEs.

§ 1º – A hierarquia é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das IMEs.

§ 2º – A disciplina militar é a exteriorização da ética profissional dos militares do Estado e manifesta-se pelo exato cumprimento de deveres, em todos os escalões e em todos os graus da hierarquia, quanto aos seguintes aspectos:

- I – pronta obediência às ordens legais;
 - II – observância às prescrições regulamentares;
 - III – emprego de toda a capacidade em benefício do serviço;
 - IV – correção de atitudes;
 - V – colaboração espontânea com a disciplina coletiva e com a efetividade dos resultados pretendidos pelas IMEs”.
- (Ar t. 6º do CEDM – Minas Gerais, 2002a).

No CEDM mantém-se a hierarquia e a disciplina como base institucional das instituições militares estaduais, porém, de forma inédita, esse ordenamento ético-disciplinar inova ao tratar de temas como abusos nas relações funcionais, ofensas e assédio, ao classificar como transgressão grave as seguintes situações:

- I- Praticar ato atentatório à dignidade da pessoa ou que ofenda os princípios da cidadania e dos direitos humanos, devidamente comprovado em procedimento apuratório;
- IV- exercer coação ou assediar pessoas com as quais mantenha relações funcionais;
- V- ofender ou dispensar tratamento desrespeitoso, vexatório ou humilhante a qualquer pessoa;
- VII- praticar ato violento, em situação que não caracterize infração penal;
- XII- referir-se de modo depreciativo a outro militar, a autoridade e a ato da administração pública (Minas Gerais, 2002a).

De forma complementar, Oliveira (2006) esclarece que, ao interpretar e comentar o Artigo 13 do CEDM, a Corregedoria da Polícia Militar de Minas Gerais (Minas Gerais, 2005, p. 18), entende que:

A coação constitui uma forma de constrangimento e de violência. Já o assédio se caracteriza pelo importunismo, por meio de ameaças, propostas, insinuações e até mesmo de insistentes perguntas, tanto pelo subordinado para com o superior, quanto o contrário.

A conduta mencionada no inciso V:

Refere-se à honra de qualquer pessoa, quando se refere ao desrespeito, ao constrangimento ou menosprezo a ela, por intermédio de ação vexatória ou humilhante.

Já no inciso VII, comenta-se que:

Em que pese ser de difícil caracterização, uma vez que quase todos os atos violentos, por si só, configuram ilícitos penais (constrangimento ilegal, lesão corporal, vias de fato, crimes contra a honra, homicídio, dano, insubordinação, dentre outros), a presente transgressão abarca as situações em que o militar manifesta, de forma violenta, seus gestos e opiniões, sem, contudo, cometer um crime ou contravenção penal... como exemplos, pode-se citar: um murro sobre a mesa; golpes contra viaturas e outros tipos de equipamentos; xingamentos indiscriminados em alto tom, dentre outras.

No caso de um militar se referir de modo depreciativo a outro militar (inciso XII), esta transgressão “[...] tem o sentido de diminuição de valor, de desconsideração e de desrespeito para com outro militar (mesmo subordinado) ou autoridade (qualquer uma, mesmo as civis)”.

Após estas breves considerações, pode-se afirmar que, inobstante a redução de matérias afetas à formação militar nos cursos atuais de formação dos oficiais e dos praças da PMMG que, apesar dos graves problemas enfrentados no “Movimento de 1997” e, ainda, da busca por uma nova identidade organizacional capaz de projetar uma imagem cada vez mais positiva da instituição, os princípios da hierarquia e da disciplina têm atravessado o espectro temporal, se perpetuando sob as mais variadas formas, ainda que se apresentem de forma sutil nos novos veículos tecnológicos e informacionais.

Dentro desse espectro, o modelo de gestão adotado pela PMMG, no início deste século, denominado de Polícia de Resultados, modernizou e racionalizou as atividades específicas da instituição, privilegiando a capacidade de planejamento e redução de custos administrativos e operacionais (Minas Gerais, 2002b). Dentre outros princípios, essa gestão pública orientada por resultados somente foi possível a partir da adoção de novas estratégias

gerenciais, baseadas na utilização de ferramentas informatizadas como é o caso do geoprocessamento¹⁷, *Internet* e *Intranet*.

7.3 O Portal Corporativo da 6ª Região da Polícia Militar de Minas

Gerais descrito como uma inovação

Aliado à utilização da radiocomunicação nas operações policiais, a Polícia Militar de Minas Gerais possui a ferramenta tecnológica denominada *Intranet* PM¹⁸, que permite aos policiais militares cadastrados com senha navegar no *site* institucional e acessar uma variedade de serviços, como o *Z-Work*, que é um *e-mail* institucional, possibilitando a troca de mensagens virtuais com todos os policiais militares cadastrados, independente do grau hierárquico. Além disso, possui fórum de discussão, acesso a documentos normativos, como demonstrativo de pagamento, regulamentos internos, boletins e *links* de interesse da organização.

Em conformidade com esse contexto virtual, Pereira et al (2005) e Santos (2005) enfatizam a inovação tecnológica denominada Portal Corporativo da 6ª Região da Polícia Militar¹⁹ como sendo o primeiro portal a ser desenvolvido para o setor de segurança pública, no Brasil. Trata-se, portanto, de uma ferramenta utilizada para gerenciar assuntos administrativos e operacionais afetos à corporação policial, em toda a área de policiamento no Sul de Minas Gerais, viabilizando, além do acesso à *Internet*, um portfólio de serviços postados na *Intranet* da região, tais como sinopses de ocorrências policiais, boletins internos, downloads de documentos normativos, escalas de serviço, informações operacionais, mural de recados e fórum de discussões, entre outros

¹⁷ Conforme a Diretriz de Segurança Pública 01/2002, Geoprocessamento refere-se às atividades de aquisição, tratamento e análise de dados da violência e criminalidade por meio de um Sistema de Informação geográfica específico.

¹⁸ Acessado pela página www.intranetpm.mg.gov.br

¹⁹ Acessado por meio da Internet/Intranet www.pmmg.6rpm.mg.gov.br

serviços.

Considerando que, no final de 2007 e início de 2008, houve uma reformulação do *layout* do portal corporativo da 6ª RPM, com a finalidade de deixá-lo mais leve e rápido, a presente pesquisa favoreceu a compreensão de como uma ferramenta de disseminação de conhecimento interage com estruturas administrativas tradicionais, permitindo uma análise da interação homem *versus* máquina; da hierarquia nas organizações e suas influências na adoção de novas tecnologias.

Dessa forma, os serviços disponibilizados viabilizaram a troca direta de informações entre os policiais dos mais diversos níveis, além do acesso direto aos comandos locais e regionais. A Figura 5 retrata a página inicial do Portal.



FIGURA 5: Página inicial do Portal Corporativo da 6ª RPM
Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

Ainda considerando o acesso aberto para os internautas, o Portal dispõe de vários links, como o demonstrado na Figura 6 acerca das unidades que compõe a 6ª RPM: Sede da 6ª RPM, 8º BPM, 20º BPM, 24º BPM, 29º BPM, 5ª CIA IND, 14ª CIA IND e 6ª CIA PM IND MAT.



FIGURA 6: Unidades da 6ª RPM

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

No que concerne à *Intranet* da 6ª RPM, os militares cadastrados pela administração do portal recebem uma senha para acessarem o conteúdo exclusivo para os integrantes da PM. A página inicial da *Intranet* pode ser vista na Figura 7.

Administração Intranet- Acesso restrito		
		
Início Fórum Chat Mural de Recados Alterar Meus Dados Sair		
Serviços	CB PM FLÁVIO MONTEIRO DE OLIVEIRA, seja bem-vindo, este é o seu 44º acesso desde 01/01/2008. Notícias Internas	Serviços
<ul style="list-style-type: none"> Agenda Operacional Lista de Discussões Universidade Corporativa Fórum de Discussão Mural de Recados Downloads Seções da 6ª RPM Organograma da 6ª RPM 	<ul style="list-style-type: none"> 8º BPM Acidente de trânsito 17/6/2008 - CANDEIAS 24º BPM Furto em auto escola 17/6/2008 - TRES CORACOES 8º BPM Autor é preso por direção perigosa 16/6/2008 - CARMOPOLIS DE MINAS 20º BPM Comerciante tem veículo furtado 16/6/2008 - POUSO ALEGRE 20º BPM Furta moto e é preso por populares 16/6/2008 - SENADOR AMARAL 20º BPM Infratores furtam veículo Fiat/Uno 16/6/2008 - POUSO ALEGRE 24º BPM Roubo a transeunte 16/6/2008 - ALFENAS 24º BPM Advogado tem o veículo furtado 16/6/2008 - BOA ESPERANCA 20º BPM Desocupado é preso em virtude de mandado 16/6/2008 - JACUTINGA 14ª CIA PM Encontro de cadáver IND 16/6/2008 - PASSA QUATRO 	<ul style="list-style-type: none"> Sinópses BPI das Unidades Enquete

FIGURA 7: Página inicial da *Intranet* da 6ª RPM
 Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

Segundo os relatos de entrevistas realizadas com os policiais, a principal ferramenta do portal é a sinopse de ocorrências registradas por todas as frações da Polícia Militar no Sul de Minas Gerais. Estas sinopses têm a finalidade de subsidiar com informações não somente para a administração militar, mas, sobretudo os policiais sobre as ocorrências registradas no turno de serviço que antecedeu ao seu. A figura 8 permite visualizar a ferramenta Sinopse.

Intranet - Acesso restrito

 Início | Fórum | Chat | Mural de Recados | Alterar Meus Dados | Busca | Sair

--> [Intranet](#) > Sinopses

Sinopses  [Help 6](#)

[imprimir](#)

8º BPM	<i>DESACATO</i>
Município: INGAI Local: Praça DA FOGUEIRA, S/N - Centro	
Natureza: N04.000 Data Ocorrência: 24/6/2008 hora do fato: 3:40h.	
Responsável pelo lançamento:SGT QPR WALDECI NIVALDO DA SILVA hora do registro web: 24/6/2008 10:17:02	
<p>Síntese: Em 240340Jun2008, na cidade de Ingai/MG, a PM foi acionada na Praça DA FOGUEIRA, S/N - Centro para atendimento do BOS nr 773/08, W04.000, momento em que o autor GLECIO RODRIGUES DE OLIVEIRA veio a apontar o dedo no rosto da vítima SD PM EDEVALDO APARECIDO DA SILVA e a proferir as seguintes palavras: " Você não passa de um soldadinho de merda", momento em que foi dado voz de prisão ao autor, este resistiu, sendo necessário o uso de força física moderada para conte-lo. Foram tomadas as providencias pertinentes, bem como sua condução para a delegacia. Foi BO Nr 774/08 - Nat N04.000. Equipe: 1º Ten PM Afonso/ 1º Sgt PM Zegrini/ 2º Sgt PM Davi/ 3º Sgt PM Donizete/ 3º Sgt PM Vilas Boas/ Sd PM Edevaldo - VP 5204 - Redator do COPOM - 2º Sgt PM Sândi.</p> <p>Dados da vítima: Nr 143.587-4, SD PM EDEVALDO APARECIDO DA SILVA, DLN 07/01/1984, Perdões/MG, filho de Carlos Roberto da Silva e Heloisa de Moura Pinto Silva, residente à Rua Joaquim de Bastos Bandeira, 97, Perdões/MG, data de inclusão na PMMG em 01/10/2007, Conceito B00, não possui dependentes, lotado na Banda de Musica/8ºBPM;</p>	

FIGURA 8: Sinopse de ocorrências policiais
 Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

Na figura 9 é mostrada a página inicial do Fórum de Discussão, com suas seções para que os colaboradores internos possam esclarecer dúvidas acerca das atividades profissionais. Pode-se notar, ainda, a subdivisão existente para acessar o referido Fórum: há um banco de permutas, que pode ser acessado por todos; há o espaço denominado Geral, destinado à solução de problemas institucionais e ao aprendizado dos PMs, que pode ser acessado por todos os níveis hierárquicos; há o espaço reservado para os comandantes de UEOPs, da 6ª RPM; há o espaço CTSP 2008, destinado ao acesso dos alunos e professores do CTSP 2008; há o espaço Inteligência, dedicado ao pessoal pertencente ao Centro de Inteligência da 6ª RPM; há o espaço Meio Ambiente e Trânsito, dedicado ao

peçoal que presta serviços nas áreas de Meio Ambiente e Trânsito; há o espaço Saúde, destinado aos servidores da área de Saúde da 6ª RPM e, finalmente, o espaço Subtenentes e Sargentos, destinado ao acesso restrito aos Subtenentes e Sargentos da 6ª RPM. Já a figura 10 ilustra a participação de militares no Fórum de Discussão.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS Administração do Portal da 6ª RPM

Você está em: Intranet » Fórum de Discussão

Fórum de Discussão

Observação: este ambiente foi criado para que nossos colaboradores internos possam esclarecer dúvidas relativas a nossas atividades profissionais. Qualquer posicionamento que ferir a honra, a ética, a disciplina ou código penal, será de inteira responsabilidade de seu autor.

GRUPOS DE DISCUSSÃO	
BANCO DE PERMUTAS	Acesso geral [Total de Mensagens:]
COMANDANTES DE UEOPS	Dedicado aos Comandantes de UEOps da 6ª RPM [Total de Mensagens: 8]
CTSP 2008	Destinado ao debate de discentes e docentes do CTSP 2008 [Total de Mensagens: 10]
GERAL 2008	Destinado a solução de problemas institucionais e ao aprendizado dos PMs da 6ª RPM. [Total de Mensagens: 127]
INTELIGÊNCIA	Dedicado ao pessoal pertencente ao centro de inteligência da 6ª RPM [Total de Mensagens: 31]
MEIO AMBIENTE E TRÂNSITO	Dedicado ao pessoal que presta serviços nas áreas de Meio Ambiental e Trânsito. [Total de Mensagens: 106]
SAÚDE	Destinado aos Servidores da área de Saúde da 6ª RPM [Total de Mensagens: 34]
SUBTENENTES E SARGENTOS	Acesso restrito a Subten/Sgt - necessita solicitar acesso para participar [Total de Mensagens: 132]

FIGURA 9: Página inicial do fórum de discussão da 6ª RPM
Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS Administração do Portal da 6ª RPM

Você está em: Intranet > Fórum de Discussão

Fórum de Discussão - Geral 2008

Busca

[Grupos de Discussão](#) [Mensagens](#) [Responder](#)

Autor	Assunto: **Novo Fórum**
MAJ PM ANTÔNIO CLARET DOS SANTOS (6ª RPM) Data: 27/12/2007 11:37:28	Prezados senhores: o antigo fórum Geral estava muito pesado, face a grande quantidade de mensagens postadas. Visando agilizar o acesso às páginas o mesmo foi desativado e criado o fórum Geral 2008. Caso algum debate não foi devidamente discutido no antigo fórum, sintam-se a vontade para reeditá-lo neste novo ambiente. Atenciosamente, Equipe NPT.
SD PM CLESSIUS UALACE SANDY (6ª CIA PM IND)	Sr. Major, meus parabéns pelo novo desenho do portal. A reformulação trouxe mais modernidade, o que acompanha a nova geração de web sites.
TEN PM LUIZ GUILHERME DE OLIVEIRA (29ª BPM)	Sr Maj Claret, também gostaria de parabenizá-lo pela nova apresentação do portal e por todo esforço e dedicação da equipe NPT.
TEN PM JÚLIO CESAR DIVINO JUNIOR (8ª BPM)	O novo Layout do Portal é bem apresentável, acesso direto a informações importantes, carrega com facilidade e visualmente limpo. O público externo aprecia este tipo de forma. Parabéns a equipe de manutenção da homepage.
MAJ PM ANTÔNIO CLARET DOS SANTOS (6ª RPM)	Nossos agradecimentos pelas manifestações aqui postadas. Buscaremos fazer o mesmo com o ambiente interno no próximo ano. Estamos com número reduzido de estagiários e muitos projetos parados, mas buscaremos novas parcerias em 2008, para que a inovação continue sendo a marca registrada da 6ª RPM.
SD PML HAMILTON JOSÉ DA SILVA (20ª BPM)	Sr. MAJOR SABEMOS QUE TODOS OS MÉTODOS E ESFORÇOS SÃO FEITOS PARA MELHORAR NOSSO PORTAL, E CADA VEZ MAIS O TRABALHO DE TODA A EQUIPE DA 6ª RPM É RECONHECIDO POR TODOS OS USUÁRIOS, PARABÉNS PELO NOVO FORMATO UM ABRAÇO A TODOS, SD HAMILTON 20ª BPM
SGT PM ROBERTO PROENÇA COSTA (20ª BPM)	Sr. Major, parabéns pela criação da nova página do portal, isso mostra que a PM está totalmente atualizada em questão de informática e tecnologia.
CB PM RENATO MARTINHO RANGEL (29ª BPM)	Sr Major PM Claret, também quero parabenizar a Vossa senhoria e equipe pela nova "cara" do Portal, ficou excelente. Feliz 2008....
CB PM SÉRGIO ROBERTO RODRIGUES	Sr. Major Parabéns pelo aperfeiçoamento do site da 6ª RPM, e porque o senhor

FIGURA 10: Participação de militares no fórum de discussão da 6ª RPM
Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

O mural de recados mostrado na Figura 11 é destinado a recados sucintos, pessoais ou coletivos entre os policiais da 6ª RPM. Presta-se, ainda, como um canal de comunicação rápido, para as ocorrências de maior complexidade em andamento e, também, como ferramenta para o Comando da 6ª RPM elogiar e motivar seus colaboradores internos.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS Administração do Portal da 6ª RPM

Você está em • Intranet • Mural de Recados

Busca **OK**

Mural de Recados

[Enviar Recado](#)

Página 1 de 1317 página(s) Próxima Página >>

DE: CB PM WILTON GONÇALVES FERREIRA (5ª CIA PM IND)	PARA: CB PM EDER PORCINO E CB PM J. MATIAS	DATA: 18/6/2008 14:45:06
Assunto: "PARABÊNS"	Meus grandes amigos Cb PM Eder Porcino e Cb PM J. Matias. Desejo a vocês irmãos, que a saúde, paz e felicidade esteja sempre presentes em suas vidas. Feliz aniversário!	
DE: CB PM EDSON GABRIEL DA CRUZ (24ª BPM)	PARA: 1º TEN LEONARDO E OUTROS	DATA: 18/6/2008 14:32:04
Assunto: "Parabéns"	Parabéns aos milicianos da 54ª Cia, que na data de ontem apreenderam um tablete de maconha e retiraram das ruas quatro traficantes. Parabéns 1º Ten Leonardo, 2º Ten Oliveira, 1º Sgt Cláudio, 3º Sgt Garcia, Cb Rodrigo, Cb Lino e Cb Gabriel	
DE: TEN PM EDILSON RAMIREZ (29ª BPM)	PARA: MAJ CLARET	DATA: 18/6/2008 13:29:34
Assunto: "Campanha do agasalho"	Sr Maj informa a V. Sª que na área do 29 BPM fora arrecadados: 1061 peças de vestuários; 11 cobertores, 29 pares de sapatos, 1,5 kg de alimentos. A arrecadação se deu na cidade de Santa Rita de Caldas.	
DE: SGT PM LEONEL GARCIA COSTA (8ª BPM)	PARA: TODOS OS MILITARES DA 54ª CIA E AQUELES EMPREGADOS NA ATIVIDADE FIM	DATA: 18/6/2008 12:35:36
Assunto: "TRÁFICO DE DROGAS"	Companheiros boa tarde! As vezes nos perguntamos e temos dúvidas quanto ao enquadramento de cidadãos infratores no crime de tráfico; há quem afirme que com pouca quantidade de drogas não adianta nem tentar qualificar a ocorrência na natureza M 05.000 (tráfico), mas digo aos senhores que, temos que deixar clara a intenção do infrator de traficar através de provas materiais e testemunhais, independente da quantidade de drogas envolvidas...EXEMPLO: Cumprimos um MBA em desfavor de "BORGIA" um jovem de 18 anos que está, ou melhor, estava iniciando sua carreira no	

Voltar - © 2008 PMMG. Todos os Direitos Reservados - Sair

FIGURA 11: Mural de recados
 Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

Em face à necessidade de baixar documentos institucionais, normativos, boletins internos, entre outros, o portal corporativo possui uma seção de downloads que recebe diariamente muitas visitas de caráter diverso. Esse recurso virtual possibilita uma utilização ambidestra, posto que, para os usuários, ele permite o acesso às normas que antes eram difíceis de serem obtidas, o que faz aumentar o conhecimento do usuário; por outro lado, o mesmo recurso aumenta o controle exercido pela cúpula da administração, no que se refere aos acessos e downloads de documentos de conhecimento obrigatório. Ou seja, esse recurso permite visualizar e comprovar quem está ciente ou não acerca

das normas e diretrizes institucionais. O que pode ser disponibilizado pelo usuário, para cada área policial, está ilustrado na Figura 12.

P1 - Recursos Humanos

Nome do Documento	Baixar	Nº de Clicks
BI 022 de 03Jun2008		26
BI 021 de 26Mai2008		19
BI 020 de 19Mai2008		13
Escala PCSv 8 BPM 09Jun08 - 233º Aniversário da PMMG - ALTERADA		24
Memorando NR 17/SRH de 28Mai08 - 8º BPM - Afastamento/ausência de militar nas frações destacadas		92
Memorando NR 16/SRH de 19Mai08 - 8º BPM - Alimentação de Militares Presos		33
BI 019 de 12Mai2008		128
BI 018 de 09Mai2008		85
Memorando NR 14/SRH de 14Mai08 - 8BPM - Comunicação de Prisão em Flagrante à Justiça Militar Estadual		44
BI 017 de 28Abr2008		101

[Consulte outros documentos desta seção>>>](#)

P2 - Inteligência

Nome do Documento	Baixar	Nº de Clicks
FICHA INFORMATIVA CAMPO BELO		70
FICHA INFORMATIVA LAVRAS		78
FICHA INFORMATIVA PIRACEMA		25
FICHA INFORMATIVA IBITURUNA		34

FIGURA 12: Seção de downloads do 8º BPM
Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

Com relação ao planejamento de operações, o portal disponibiliza diversas consultas, como o índice de ocorrências e de criminalidade por cidades da 6ª RPM, aumentando a capacidade de êxito nas diversas operações desenvolvidas pela PMMG. A figura 13 permite visualizar esse recurso informacional.



FIGURA 13: Planejamento de operações
Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

Outro serviço disponibilizado pelo Portal da 6ª RPM é a realização de cursos destinados à educação profissional dos colaboradores internos, por meio da Universidade Corporativa de Segurança Pública (UCSP). Esse recurso vem ao encontro das necessidades de capacitação de seus colaboradores, que freqüentam o ambiente virtual cursando programas de extensão interna, extensão externa e pós-graduação. No que concerne à extensão interna, a 6ª Região possui colaboradores com capacitação em uma das três áreas distintas: direitos humanos, direito penal aplicado à atividade policial militar e, ainda, polícia comunitária. A Figura 14 abriga a página inicial da UCSP.



FIGURA 14: Universidade Corporativa de Segurança Pública da 6ª RPM
 Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

Recurso de grande importância para a realização de atividades pedagógicas na UCSP é a biblioteca virtual, *locus* virtual de transferência do conhecimento dos profissionais de segurança pública. A Figura 15 mostra a página para baixar textos, artigos, monografias e dissertações de interesses diversos.

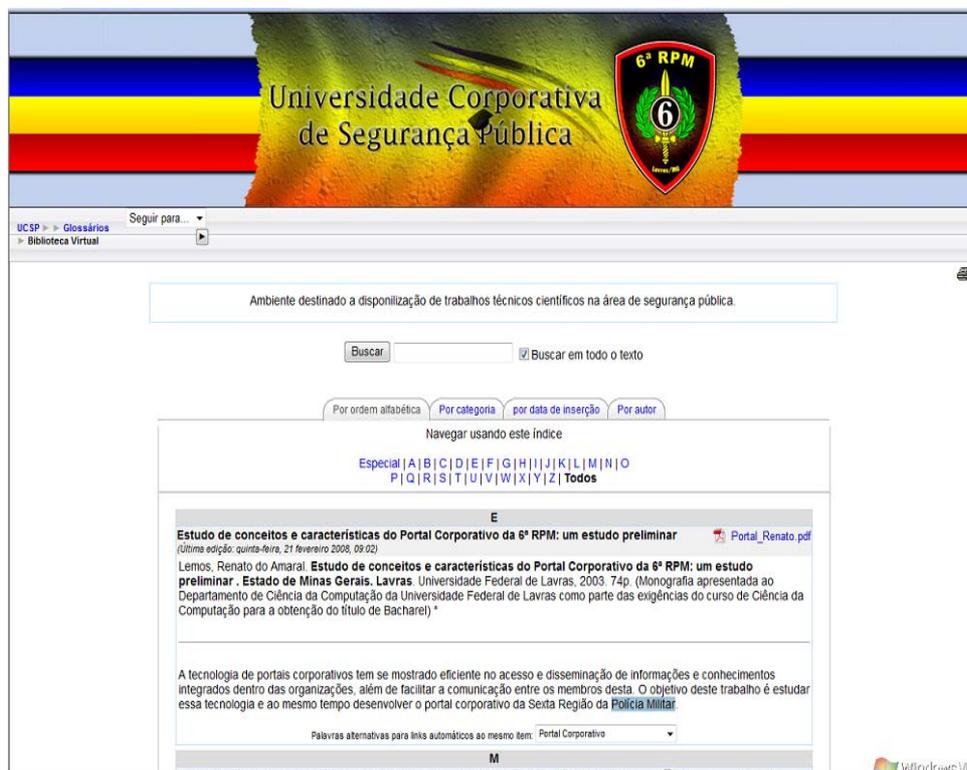


FIGURA 15: Biblioteca virtual da UCSP da 6ª RPM
Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

7.4 Abrindo a Caixa de Pandora: a tecnologia a serviço da instrumentalização do poder.

O processo de tecnologia contemporâneo está remodelando os padrões sociais e a vida pessoal do ser humano. Em decorrência disso, os indivíduos são levados a reconsiderar, ressignificar e reconstruir praticamente todos os seus pensamentos e ações. E, à medida que novas tecnologias entram em uso, o indivíduo passa por outros processos de socialização e cooptação, a fim de se adaptar a esses novos padrões tecnológicos.

O ritmo e a complexidade dos processos industriais são muito amplos: a maquinaria não pode ser simplesmente desligada e abandonada; as turmas de revezamento esperando, desocupados por sua vez de trabalhar, estão se tornando mais raras. Os trabalhadores, homens e mulheres, não podem perder tempo se deslocando a sanitários, lavatórios, refeitórios ou cantinas distantes; nem sequer devem ficar inutilmente esperando, ao ser apresentados para trabalhar (McCullough, 1973, p. 70).

Considerando os dados do Quadro 4, é possível corroborar o pressuposto apontado por Ciborra (1996) de que o processo de hospedar uma nova tecnologia induz à reinterpretação das identidades. Assim, a introdução do portal na rotina administrativa dos policiais fez emergir relatos discursivos acerca das mudanças as quais tiveram que enfrentar.

QUADRO 4 – Mapa de associação da interpretação das condições de trabalho antes e depois do Portal

Subconjunto de repertórios	Fragmentos ilustrativos	Categorias
<p><i>Repertório interpretativo das condições de trabalho antes e depois do portal</i></p>	<p>“(...) <i>A rotina era que todos os dias cada unidade passava um fax de cada uma das ocorrências, com a síntese de cada uma das ocorrências de destaque... com isso a gente tinha uma perda de oportunidade muito grande.</i>” (S02)</p> <p>“(...) <i>Eu acho que a gente pode falar que teve gente que não teve dificuldade nenhuma porque o sistema é simples, e teve gente que teve dificuldades tendo em vista talvez a falta de preparo dele, a falta de treinamento dele para a função</i>”(S02).</p> <p>“(...) <i>Eu acho que a gente está passando por um processo onde a gente tem que..., um processo de mudança onde a gente tem que absorver a tecnologia, mas não esquecer da cultura, da história e, principalmente, da hierarquia, eu acho que as duas coisas, a hierarquia, as três coisas, né? A hierarquia, a cultura e a tecnologia, elas podem caminhar juntas perfeitamente</i>” (S02)</p>	<p>O Portal como inovação no trabalho policial</p>

“... continua...”

“QUADRO 4, Cont.”

	<p><i>“(…) Essa tecnologia no meu modo de pensar é o seguinte, ela ajuda em parte, mas em outras partes ela prejudica, por quê? Eu lembro quando nós trabalhávamos com a máquina de escrever, a gente tinha mais tempo, embora a gente cansasse mais a parte física, mas a gente tinha mais tempo pra planejar os documentos, as informações. Hoje não, hoje a tecnologia, a Internet, a informática está aí, e ela chega com informações pra gente de toda parte, a todo o momento, e isso dificulta o trabalho” (S01)</i></p>	<p>O Portal como inovação no trabalho policial</p>
	<p><i>“(…) O Portal é para mim uma ferramenta de trabalho... se hoje meu serviço tem um reconhecimento isso ocorre porque eu tenho informações em tempo real pelo Portal.” (S07)</i></p>	<p>O Portal como inovação no trabalho policial</p>

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa.

Considerando que as tecnologias de gestão promovem, cada vez mais, maior participação dos empregados na solução dos problemas do trabalho e maior eficácia na administração de conflitos, é ponto pacífico, para Stanton e Stam (2003), que as organizações engendram relações de poder e que a tecnologia da informação tem exercido um crescente papel no monitoramento e supervisão do comportamento dos funcionários. Já para Schwarz (2002), o uso da TI tem trazido significativa mudança nos processos de tomada de decisão, autoridade e políticas organizacionais, pois os sistemas de informação têm sido utilizados para manter a estrutura administrativa das organizações, para centralizar o controle e aumentar o poder das pessoas em posição de autoridade.

Os repertórios interpretativos acerca dessas condições de trabalho no contexto de preservação da cultura militar, inovação e flexibilização das rotinas de trabalho da bicentenária organização Policial Militar possibilitaram compreender como os policiais militares enxergam o portal: como uma inovação tecnológica ou como uma ferramenta que intensifica o trabalho. Essas assertivas condizem com o pressuposto de que a hospitalidade envolve estados de espírito e emoções (Ciborra, 1996).

Para melhor compreender essa dicotomia, além dos fragmentos expostos no Quadro 5, é fundamental analisar os desenhos realizados pelos policiais acerca da temática discutida. Considerando a técnica de análise dos desenhos proposta por Vergara (2005), foi solicitado aos entrevistados que fizessem um desenho acerca da primeira idéia ou imagem que viesse à mente quando escutassem as palavras Portal Corporativo da 6ª RPM.



FIGURA 16: Desenho representativo da categoria “o portal como inovação organizacional” (elaborado com base nos dados da pesquisa).

Dessa forma, enquanto o policial S07 desenhou um foguete representando o portal em ascensão, na Figura 16, permitindo acessar as informações, na Figura 17, verifica-se que o entrevistado S09 desenhou um

policial em forma de robô, a fim de manifestar a rotina e a intensidade do trabalho realizado. Pôde-se constatar, ainda, que um dos fatores intervenientes para tal evento decorre da função de gestor atribuída ao policial S07 e da função de operador e alimentador do portal, atribuída ao policial S09.



FIGURA 17: Desenho representativo da categoria: “o portal e a intensificação do trabalho” (elaborado com base nos dados da pesquisa).

QUADRO 5: Mapa de associação da interpretação das condições de trabalho no contexto de mudança organizacional, inovação e flexibilização

Subconjunto de repertórios	Fragmentos ilustrativos	Categorias
Das condições de trabalho no contexto de mudança organizacional, inovação e flexibilização	<p>“(…) Antes eu trabalhava no serviço operacional e achava que o pessoal da administração vivia numa mordomia, ficava só jogando paciência no computador [risos]... logo percebi o quanto eu estava enganada, eu era feliz e não sabia... mas hoje não posso voltar a trás porque tenho muito a perder se sair daqui. Minha rotina de trabalho se resume a praticamente duas tarefas... a principal é a digitação dos documentos da seção onde pouco se cria e tudo se copia [risos]... e a outra é a atualização do Portal... de dia... de noite... normalmente de segunda à sexta e dependendo da ocorrência tenho que vir aqui no final de semana e feriados... você me perguntou sobre como foi minha adaptação com o portal? É... não tive dificuldades porque eu tenho computador na minha casa, navego na Internet, tenho Orkut e MSN... eh... é computador em casa, no trabalho e “e eu fico como?”. Acho que essa coisa de trabalhar com o computador o dia inteiro me deixa “bitolada”. (S08)</p>	A intensificação do trabalho
	<p>“(…) Então, é o que eu estou te dizendo... eu me considero uma pessoa dedicada ao trabalho... gosto de trabalhar aqui na administração, mas não me sinto valorizado pelo que faço, visto a camisa da Polícia, estou sempre me atualizando no trabalho, fazendo cursos, tanto os da graduação para progredir na carreira policial, quanto qualquer outro que aparece... mas para falar a verdade às vezes eu acho que estou “enxugando gelo” porque por mais que a gente se dedica aqui no meu serviço a gente não passa de um robô que tem que alimentar um banco de dados, sabe?”(S09)</p>	A intensificação do trabalho

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa.

A produção do conhecimento acerca das atividades e comportamento dos funcionários é altamente desejada pelos dirigentes organizacionais, pois, ao utilizarem as ferramentas tecnológicas, os gerentes promovem a transparência dos indivíduos, em benefício dos propósitos empresariais. Vistas por esse prisma, as tecnologias instrumentalizam o poder, operacionalizam práticas de

gestão de pessoas que produzem efeitos sobre a subjetividade dos indivíduos, com a finalidade de transformá-los em recursos previsíveis, gerenciáveis e sempre disponíveis ao aprendizado organizacional. No Quadro 6, os fragmentos discursivos transcritos permitem compreender esse controle.

QUADRO 6: Mapa de associação da interpretação da tecnologia como instrumento de controle.

Subconjunto de repertórios	Fragmentos ilustrativos	Categorias
A tecnologia como instrumento de controle	<i>“(...) Se existe controle? É claro que sim. Com o portal as informações chegam mais rápido e isso eu não tenho dúvidas. Mas, para os oficiais o portal permite controlar todo o efetivo, saber o que eu estou acessando dentro do portal, o quê e para quem estou escrevendo no fórum de discussão e isso é um problema, porque eu percebo que muitas pessoas têm vontade de postar algum assunto no fórum de discussão ou no mural de recado, mas têm receio de represália...” (S19)</i>	O portal como ferramenta de controle
	<i>“(...) O próprio conceito do portal corporativo, a forma como ele é construído, ele dá um controle muito grande na mão do comandante. O comandante começa vê coisas que antes ele não via, e você deixar de cumprir uma ordem falada é uma coisa, você deixar de cumprir uma ordem que está expressa ali no portal, é muito mais difícil você encobrir, né?”(S02)</i>	O portal como ferramenta de controle
	<i>“(...) Todo portal, na minha opinião, deve ser controlado... deve ser controlado não só o que se comenta, mas principalmente quem comenta... o portal deve existir para a manifestação do bem, da manifestação positiva” (S07)</i>	O portal como ferramenta de controle

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa.

Na Figura 18 observa-se o desenho da categoria “O Portal como ferramenta de controle”. Na percepção do policial S20, o portal corporativo é uma forma que a PM encontrou para treinar os policiais de forma continuada e padronizada com as diretrizes da região, o que permitiu ampliar o controle de todo o efetivo pelos chefes de cada seção.

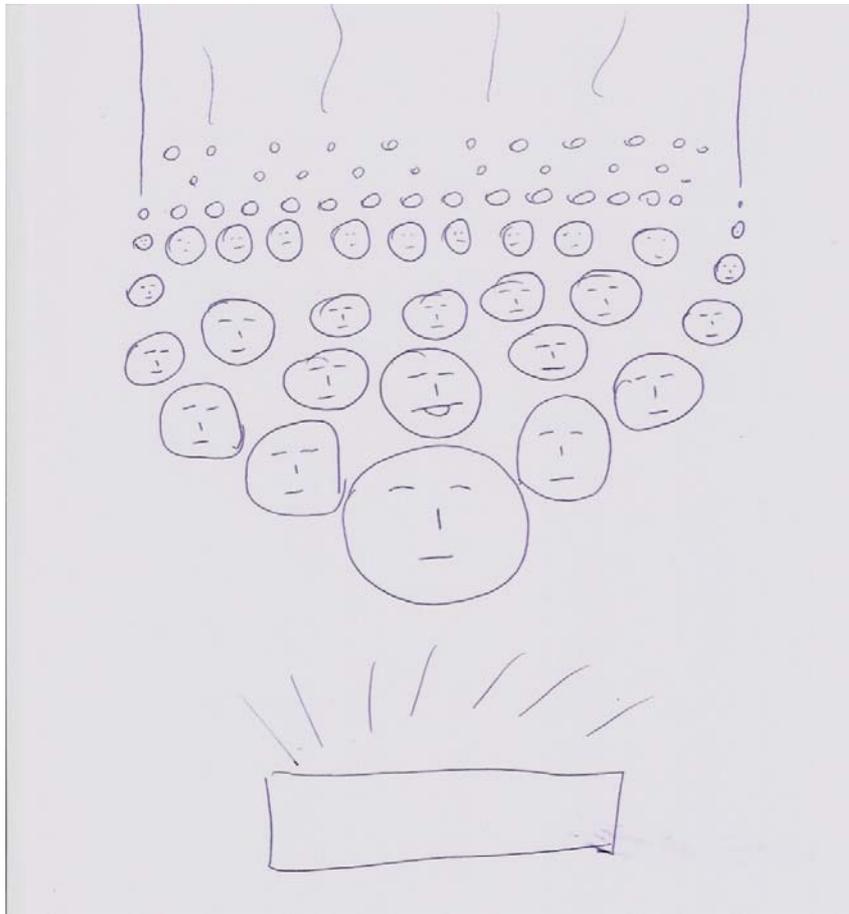


FIGURA 18: O portal como ferramenta de controle (elaborado com base nos dados da pesquisa).

Pode-se afirmar, portanto, que há duas formas de interpretação acerca dessas transformações tecnológicas: uma que defende as características inovadoras da “nova fase”, estando esta mais apropriada ao discurso de interação entre o capital e o trabalho e outra interpretação que, em sentido contrário, afirma que essas “novas formas” de organização do trabalho estariam intensificando o trabalho, ou seja, que as estratégias e ferramentas utilizadas nas empresas podem ser interpretadas como uma “nova roupagem” ou uma

“fachada” para a perpetuação de antigas formas de gestão de pessoas, que tem por finalidade tão somente a intensificação do trabalho (Antunes, 2006).

Na visão de Sina (2007, p. 28), há um “supremo paradoxo tecnológico”:

[...] um exemplo de como isso ocorre é o e-mail. Comunicar-se, literalmente, está na ponta dos dedos – basta usar o teclado do computador. Elimina, inclusive, barreiras como os fusos horários, o que acaba transformando a jornada de trabalho em uma seqüência sem fim de horas em disponibilidade para a empresa em que se presta serviços. A tecnologia ajuda, mas pode levar o indivíduo a ultrapassar o limite do razoável, sobretudo em termos de horas de trabalho.

Esse paradoxo tecnológico, somado à sensação de estresse, está claro no desenho do Policial S01, conforme Figura 19, que representa uma mesa cheia de pilhas de documentos e pastas com “prazo para fazer hoje” e também em seu relato:

“[...] Essa tecnologia interfere muito na qualidade de vida... muitas das vezes a gente fica estressado pelo fato de ter que consultar diversas fontes ao mesmo tempo e a gente vai embora pra casa com aquela preocupação: “nossa será que eu esqueci de olhar um e-mail?”, “será que eu esqueci de olhar um portal?”, “será que eu esqueci de olhar outra fonte de consulta na Internet?”. Isso realmente tem trazido muito estresse pra todos os servidores aqui da Polícia Militar e acredito pro mundo civil também porque hoje a Internet ela chegou pra ficar” (S01).

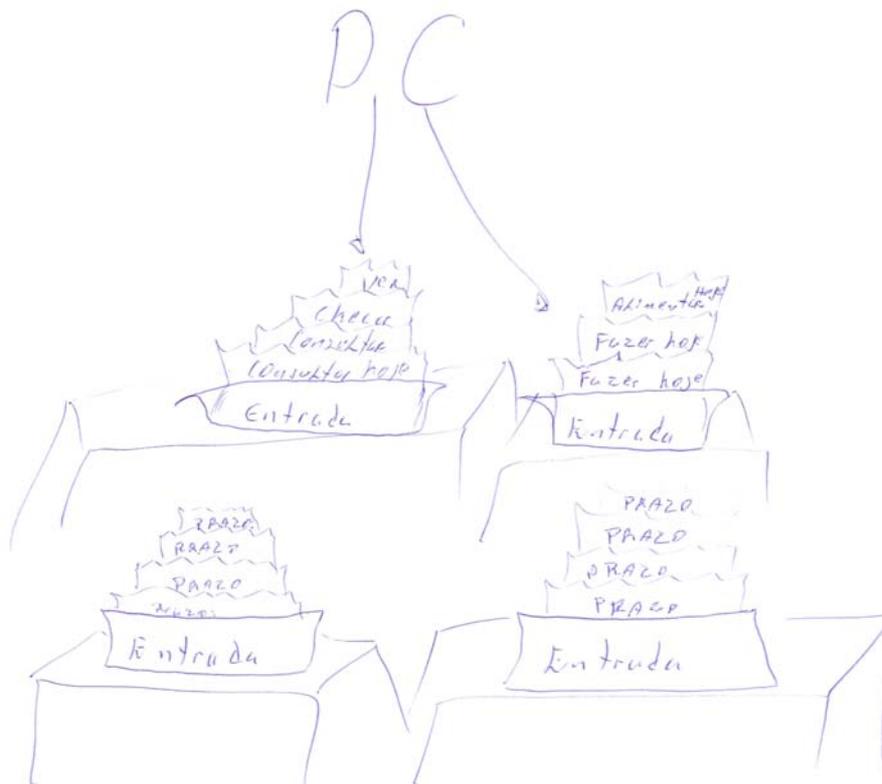


FIGURA 19: desenho representativo do paradoxo tecnológico (elaborado com base nos dados da pesquisa).

Ao buscar o conceito de poder para compreender sua instrumentalização em tecnologias modernas, verifica-se que Bueno (1996) elaborou uma definição pertencente ao senso comum, ao defini-lo como a faculdade de possuir força física ou moral, dispor de autoridade, soberania, domínio, influência ou posse.

Já na abordagem sociológica das organizações, o conceito de poder encontra forte embasamento em Max Weber, segundo Hardy & Clegg (2001), os quais afirmam que o poder é visto como a habilidade de um ator levar os outros a fazerem o que ele quer, se necessário contra a própria vontade deles.

Posteriormente, em uma abordagem pós-estruturalista, o poder é visto como relacional e dinâmico, haja vista que, na perspectiva de Foucault (2004), o poder se torna capilar, longe das formas regulamentares, centrais e legítimas, tornando-se um processo sutil de manipulação psicológica, manifesto em práticas e relações que direcionam e adestram os indivíduos à eficácia produtiva.

Nesse contexto, as tecnologias advindas da informática, sobretudo os portais corporativos, podem ser percebidos como o *Panóptico* de Bentham, descrito por Foucault (2004), ou melhor, como uma ferramenta digital que, a despeito de usar a tecnologia como recurso para maximizar os objetivos da organização, também aumenta o controle sobre os trabalhadores. O termo panoptico é uma derivação do vernáculo *panoptismo* que do grego, é composto por *pan*, que significa tudo, todo e *ops*, ou opôs, que quer dizer vista, olho. Daí o termo óptico ou ótico, ou seja, *panóptico* é um olho que tudo vê e tudo controla.

Portanto, as ferramentas de controle da modernidade atendem às demandas de vigilância e controle, intrínsecas do mecanismo *panóptico*, mediante uma despersonalização do poder e subversão da vigilância, pois, aqueles que, em outros tempos, tinham o poder e a função de vigiar, hoje são também vigiados. Por sua vez, a produção do conhecimento acerca das atividades e comportamento dos funcionários é altamente desejada pelos dirigentes organizacionais. Assim, ao utilizarem as ferramentas tecnológicas, os gerentes promovem a transparência dos indivíduos, em benefício dos propósitos empresariais. Portanto, as práticas de gestão de pessoas produzem efeitos sobre a subjetividade dos indivíduos, com a finalidade de transformá-los em recursos previsíveis e gerenciáveis. (Sewell, 1998).

Assim, a tecnologia da informação, objetivada como super-via da informação, amplia as possibilidades de produção de conhecimento acerca dos indivíduos, como se construísse um superpanóptico, que atinge o controle sem aparentar que está controlando (Poster, 1990, citado por Sewell, 1998). Nessa

perspectiva, à semelhança das estratégias de poder estudadas por Pagès et al. (1987), a tecnologia tende a aumentar o controle sobre os indivíduos, por meio das técnicas de abstração, desterritorialização, canalização, exame e confissão, estudadas na subseção 2.4.1, promovendo, assim, a adesão e a integração de fundamentos que os dirigentes organizacionais querem que sejam institucionalizados, como os da hierarquia e disciplina.

Nesse sentido, do particular ao universal, os portais corporativos demonstram estar a serviço da docilização dos corpos, sendo muito mais uma forma de tornar as pessoas mais submissas às normas e sanções e, *pari passu*, mais aptas ao trabalho, do que apenas uma ferramenta a serviço da democratização da informação e do conhecimento, porque “é dócil um corpo que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado.” (Foucault, 2004, p. 118).

Com a utilização do portal corporativo nas organizações militares, ocorre o esquadrinhamento do policial, de seu cotidiano, de suas manifestações discursivas no ambiente virtual. Ele traz para a organização policial militar um *Admirável Mundo Novo*²⁰. É um controle invisível e, exatamente por isso, faz com que aqueles que sofrem seus efeitos de forma mais intensa se sintam controlados, constrangidos e diminuídos diante de todos que acessam essa ferramenta digital. Ciborra (1996) trata dessa temática ao afirmar que a hospitalidade possui uma outra face – a tecnologia como um inimigo.

Essas asserções podem ser corroboradas pela análise realizada em alguns fragmentos discursivos localizados no Fórum de Discussão do Portal Corporativo da 6ª RPM, conforme especificados nos Quadros 7 e 8.

²⁰ Expressão originalmente usada em uma peça de William Shakespeare (*The Tempest*, 1911) e utilizada na obra literária de Aldous Huxley: *Brave New World* (1930).

QUADRO 7: participação no fórum de discussão em 20/11/06

Autor*	Assunto: Poder hierárquico e violência nas organizações		
CABO PM* <i>Data:</i> 20/11/2006 00:32:38	Prezados senhores e senhoras, com o objetivo de compreender o comportamento humano nas organizações tenho observado as relações de trabalho, os relacionamentos interpessoais e as formas de tratamento ocorridas em nosso ambiente de trabalho, ou seja, as nossas relações de trabalho. Assim, considerando este excepcional espaço para manifestação positiva, peço a gentileza de manifestarem opinião, respondendo se há alguma relação entre o poder hierárquico e a violência em nossas relações de trabalho. Muito obrigado,		
SOLDADO PM	Antes do meu ingresso na PM, eu trabalhei em uma concessionária de veículos. e uma vez, os donos do citado estabelecimento, no intuito de que alguns funcionários pedissem demissão para que não lhes fossem pagos todos os seus direitos, começaram a dar mil e uma atribuições a alguns funcionários, atrapalhando o horário de almoço, o horário do fim de expediente, etc.... esse é o "ASSÉDIO MORAL", existente também na polícia militar. é a não valorização do funcionário, colocando-o em funções ou dando-lhe atribuições cansativas e maçantes ou inferiores a sua capacidade. assédio moral causa danos as vezes irreparáveis.		
Autor	Data/Hora	Respostas	Visitas
*CB PM	20/11/2006 00:32:38	1	106

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2007).

Considerando o conteúdo do Quadro 7 e descontando-se a quantidade de acessos que este pesquisador efetuou no Fórum de Discussão, a saber, seis acessos, constata-se que foram realizadas cem visitas à pergunta realizada e uma resposta obtida. Ao analisá-la, verifica-se que o militar colaborador (respondente) expõe uma experiência de vida e, ainda, argumenta sobre a existência do assédio moral na Polícia Militar.

Entretanto, os dados deste quadro revelam algo ainda mais relevante, qual seja: o discurso não-dito, ou melhor, possibilita refletir sobre o sentido da não manifestação de opiniões, entre os 99 visitantes, a respeito das questões sobre poder hierárquico e violência nas organizações. É uma maneira de dizer, sem fazê-lo com palavras, que, a despeito de haver um espaço virtual para troca de informações entre os policiais, a manifestação de opiniões pode sofrer represálias ou perseguições, em virtude de que toda participação é identificada em todo o portal, o que pode expor negativamente o policial que queira divulgar sua idéia livremente. Na perspectiva de Huxley (1989, p. 13) “[...] grande é a verdade, mas ainda maior, do ponto de vista prático, é o silêncio em torno da verdade”.

Conservando a ortografia dos relatos contidos no Fórum de Discussão, o Quadro 8 deixa claro o impacto que a posição hierárquica exerce em uma ferramenta que é identificada como “democrática” que, em um primeiro momento, há um processo dialético que expõe as opiniões de níveis hierárquicos da base e, no momento posterior, quando se espera a continuidade dos debates que levariam a um possível amadurecimento do conhecimento, de forma estanque surge a voz institucional, que, de tão sutil, encerra o debate como que chamando de “(...) incompetentes e desajustados àqueles que ao invés de trabalhar só se preocupam com o venha a nós e ao vosso reino nada” (Polícia Militar de Minas Gerais, 2007).

QUADRO 8: participação no fórum de discussão em 16/12/2006

Autor	Assunto: “Em um regime MILITAR, HIERÁRQUICO, DISCIPLINAR, a DEMOCRACIA?????”
<p>SOLDADO PM “X”</p> <p><i>Data:</i> 16/12/2006 16:37:28</p>	<p>Se houver, seria ela limitada por imposições que vão contra a nossa própria constituição, q diz q isso não pode ocorrer????? Dissertações sobre: hora extra, adicional noturno, insalubridade serão vem vindas. Lembrando aos demais, q isso são temas pertinentes ao nosso regulamento e não contrariam as normas q regem este DEMOCRATICO forum. Abraços.</p>
<p>CABO PM “Z”</p>	<p>Caro sd “X” [nome do policial militar que iniciou a discussão], poderia ser mais claro na sua mensagem? minha ignorancia me impediu de entende-la.</p>
<p>CABO PM</p>	<p>Meu caro companheiro CB PM “Z” (nome de outro policial militar que participou da discussão), " ...Aqueles que se humilham diante dos homens serão exaltados diante de DEUS..." VSa. é por demais modesto! O companheiro responsável pelo tópico involuntariamente esqueceu-se da letra "H" durante a construção da frase, e de fato tornou o tópico pouco inteligível...</p>
<p>CABO PM Z</p>	<p>Mas regras são regras, e querendo ou não devem ser respeitadas, exatamente para não haver mais complicações ainda.</p>
<p>SOLDADO PM</p>	<p>Façtou memso, como diz o Bóris, (isto é uma vergonha heheh).</p>

“... Continua...”

“QUADRO 8, Cont.”

TENENTE-CORONEL PM	Se há democracia? Pergunta fácil, claro que sim, afinal onde mais é tão difícil separar o joio do trigo, a não ser em um regime hierárquico e disciplinar como o nosso, se estivéssemos em outra empresa seria muito mais fácil demitir os incompetentes, os inseqüentes, os desajustados ao serviço, os indisciplinados entre tantos outros que invés de trabalhar só se preocupam com o venha a nós e ao vosso reino nada. Felizmente a maioria dos nossos militares são exemplares, disciplinados e profissionais ilibados, que fazem dessa Corporação exemplo para o mundo e verdadeiro patrimônio do povo mineiro.
--------------------	---

Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2007).

Nessa mesma temática o Quadro 9 retrata fragmentos discursivos dos policiais entrevistados, consolidando o Portal como ferramenta democrática e, a Figura 20 exemplifica a existência dessa categoria. Para o policial S9 a Polícia Militar é uma grande empresa dividida por um rio, sendo que de um lado da margem se encontram os Oficiais e do outro lado os Praças. Dentro desse esquema interpretativo, o policial descreve o Portal Corporativo como uma ponte que conecta esses dois mundos diferentes, ou seja, o portal possibilita um estreitamento entre os diferentes níveis hierárquicos.

QUADRO 9: Mapa de associação sobre a democratização da informação com o portal.

Subconjunto de repertórios	Fragmentos ilustrativos	Categorias
A democratização da informação com o Portal	<p>“(…) O objetivo principal do portal, que foi a base da sua filosofia foi o compartilhamento de informações e de conhecimento. Eu acho que ele nunca perdeu essa característica e continua com os novos subsistemas sendo desenvolvidos a partir dessa premissa. Então o objetivo nosso era compartilhar a informação, esse é o objetivo básico.”(S02)</p> <p>“(…) Democratiza, compartilha e, disponibiliza os acessos.” (S02)</p>	O portal como ferramenta democrática
	<p>“(…) Eu acredito que mudou as relações interpessoais sim, acho que democratizou o acesso ao comando... às vezes as pessoas não tem coragem de fazer um contato face a face e podem usar o portal para isso.” (S04)</p>	O portal como ferramenta democrática

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa.

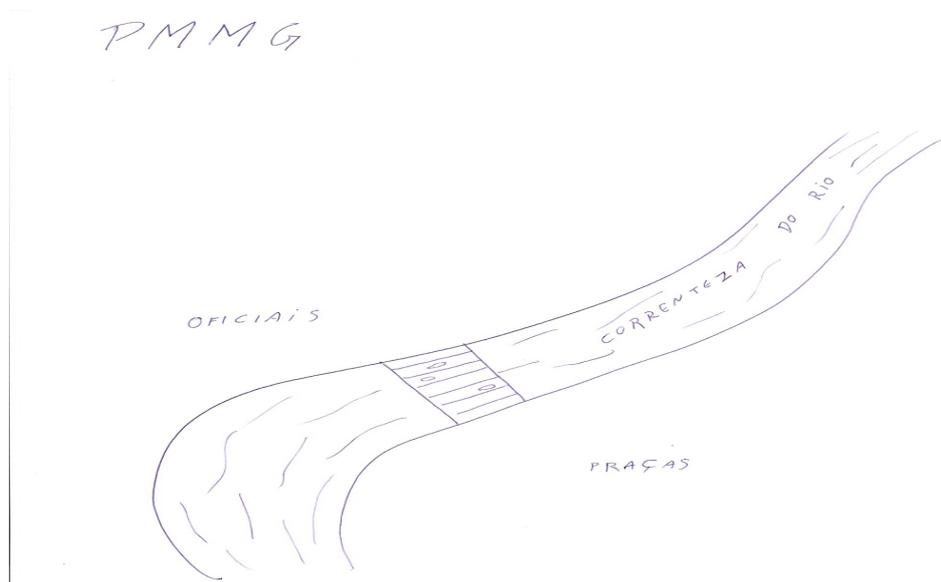


FIGURA 20: O portal como ferramenta democrática (elaborado com base nos dados da pesquisa)

Verificou-se que, com relação à hierarquia, o portal favorece o diálogo virtual entre os níveis hierárquicos, estreitando as diferenças e promovendo o compartilhamento do conhecimento profissional, que, antes, era centralizado no topo da instituição. Contudo, não há uma extrapolação dessas relações virtuais na vida real da caserna, que continua perpetuando a divisão de trabalho entre policiais que planejam e policiais que executam o que foi planejado. Outras opiniões auxiliam na compreensão da análise, conforme o Quadro 10.

QUADRO 10: Mapa de associação sobre as implicações da hierarquia e disciplina na adoção do portal

Subconjunto de repertórios	Fragmentos ilustrativos	Categorias
As implicações da hierarquia e disciplina na adoção do Portal.	<p>“(…) Nós não podemos esquecer da hierarquia e disciplina... acho que o portal tem uma parte burocrática... de repente uma pessoa coloca no portal uma coisa contra o superior dele e em virtude da hierarquia ele pode até sofrer um IPM... então se for olhar bem no fundo o portal não é democrático mas sim hierárquico... sempre a hierarquia influenciará a participação do funcionário...” (S05)</p> <p>“(…) Às vezes a gente vê que quando o comandante entra no fórum acaba abafando e fechando a discussão... como se fosse uma chave de divisa... sabe como é, né? Quem vai discutir contra o comandante?” (S05)</p>	O portal como ferramenta de manutenção da hierarquia e disciplina.
	<p>“(…) A gente vê em vários fóruns o cabo colocando sua idéia, e logo em seguida o outro sargento colocando sua idéia, ou seja, um superior e um subordinado com opiniões totalmente diferentes dentro de uma disciplina, dentro de uma hierarquia, dentro do potencial que eles têm.” (S02)</p>	O portal como ferramenta de manutenção da hierarquia e disciplina.
	<p>“(…) Acho que o Portal serve para dar sustentáculo à hierarquia e disciplina militar, porque ao dar transparência às normas, a instituição pode perpetuar o modelo que o comando da 6ª Região quer que seja cultivado nos militares e controlar os conflitos” (S04)</p>	O portal como ferramenta de manutenção da hierarquia e disciplina.

Fonte: elaborado com base nos dados da pesquisa.

Para o policial S15, representado no desenho da Figura 21, o portal corporativo não modifica os pilares da hierarquia e disciplina, antes os mantém de forma contínua, conservando a divisão entre oficiais e praças nas rotinas da administração policial militar.

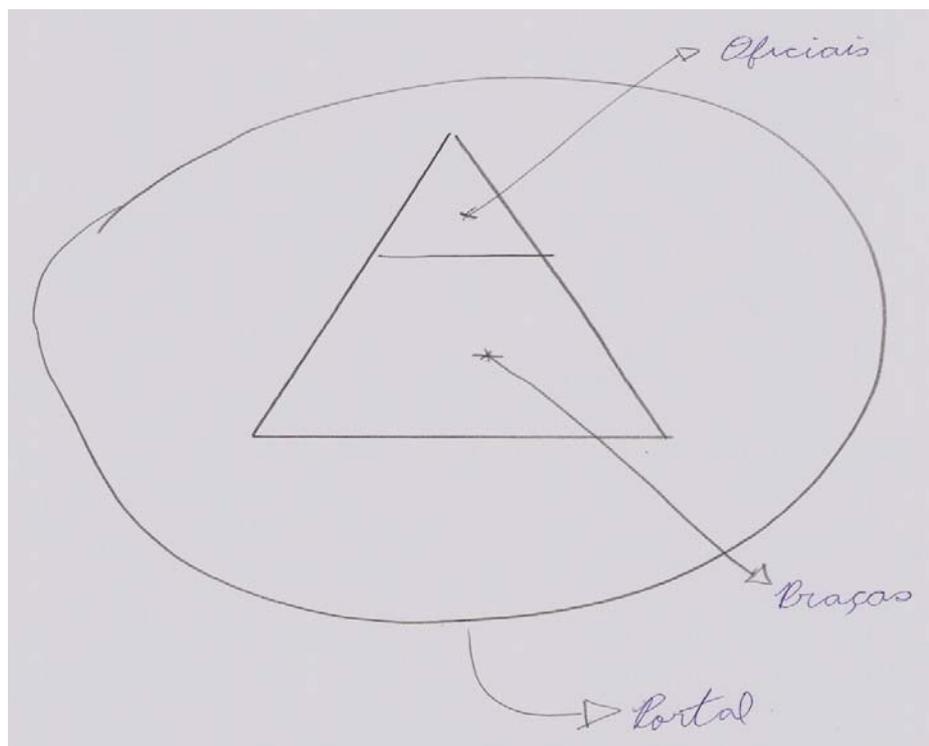


FIGURA 21: O portal como ferramenta de manutenção da hierarquia e disciplina (elaborado com base nos dados da pesquisa).

Considerando a ambivalência das organizações policiais militares, no sentido de que se, por um lado, o ambiente miliciano procura preservar a estrutura piramidal e burocrática, institucionalizada pelos pilares da hierarquia e disciplina, por outro lado, verifica-se que esses mesmos pilares funcionam como elementos potencializadores da inovação, posto que, como o processo decisório nessas organizações ocorre do topo para a base, também há uma verticalização

para que a base cumpra o que foi determinado pelos escalões superiores.

Nesse sentido, não há, na organização militar estudada, um mecanismo direto que restrinja o comportamento inovador de seus colaboradores, mesmo porque o discurso institucional é de que os policiais devem ser proativos, empreendedores e multifuncionais na execução de suas funções. Entretanto, esse perfil de colaborador não sobrepõe os pilares da instituição militar, ou seja, não há espaço para a manifestação de uma inovação fora da *cadeia de comando*, não há inovação que se sobreponha à hierarquia, não há inovação que se sobreponha à disciplina. Dessa forma, a adoção de inovações na organização estudada ocorre dentro de uma gaiola de ferro²¹, na qual os policiais militares já internalizaram que não podem ultrapassar os limites estabelecidos por esse dispositivo.

O Portal Corporativo da 6ª RPM possui também a capacidade de interligar outras estruturas burocráticas, que se relacionam de forma hierárquica entre si. E, na medida em que diversas articulações, já institucionalizadas, ocorrem dentro de uma rotina encapsulada, também são experimentadas novas relações que, sem extrapolar a gaiola, produzem novos ciclos de informações. Esse mecanismo de poder que se interpõe entre os policiais militares pode ser compreendido pela análise dos relatos discursivos dos policiais S14 e S19 transcritos no Quadro 11, e no desenho do policial S3, na Figura 22. Portanto, ainda que haja um ciclo de informações que abrange uma complexa teia de relações, mesmo contra sua vontade, os colaboradores se submetem aos limites hierárquicos e disciplinares.

²¹ Gaiola de Ferro: Expressão usada por Max Weber no livro “A ética protestante e o espírito do capitalismo” (Weber, 2004) com a finalidade de advertir sobre as consequências da racionalidade instrumental intrínsecas nas organizações capitalistas burocráticas.

QUADRO 11: Mapa da categoria hierarquia e disciplina como elementos potencializadores da Inovação.

Subconjunto de repertórios	Fragmentos ilustrativos	Categorias
	<p><i>“(…) bom, no início do portal... acho que houve uma imposição para acessar o portal, porque na época tinha um comandante da Região que afirmou que se as pessoas não acessassem o portal ele iria tirá-lo do ar... e como isso foi uma imposição vinda do comandante a gente todo dia tinha que abrir o portal só para constar que a gente tinha acessado, porque eles ficavam sabendo se a gente tinha ou não acessado... Bom, ainda bem que isso mudou.” (S14).</i></p>	<p>Hierarquia e disciplina como elementos potencializadores da inovação.</p>
	<p><i>“(…) Esse negócio da gente ter que fazer cursos on-line nos horários de folga da gente eu não concordo não... no ano passado eles me obrigaram a fazer o curso XXX, eu falei que não podia fazer porque estava cheio de coisas, mas aí começou a batata quente, o sargento pulou fora, o cabo também não quis fazer e, adivinha para quem sobrou? Eles colocaram meu nome na escala das pessoas que iam fazer esse curso e aí eu tive que fazer.” (S19).</i></p>	<p>Hierarquia e disciplina como elementos potencializadores da inovação.</p>

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa

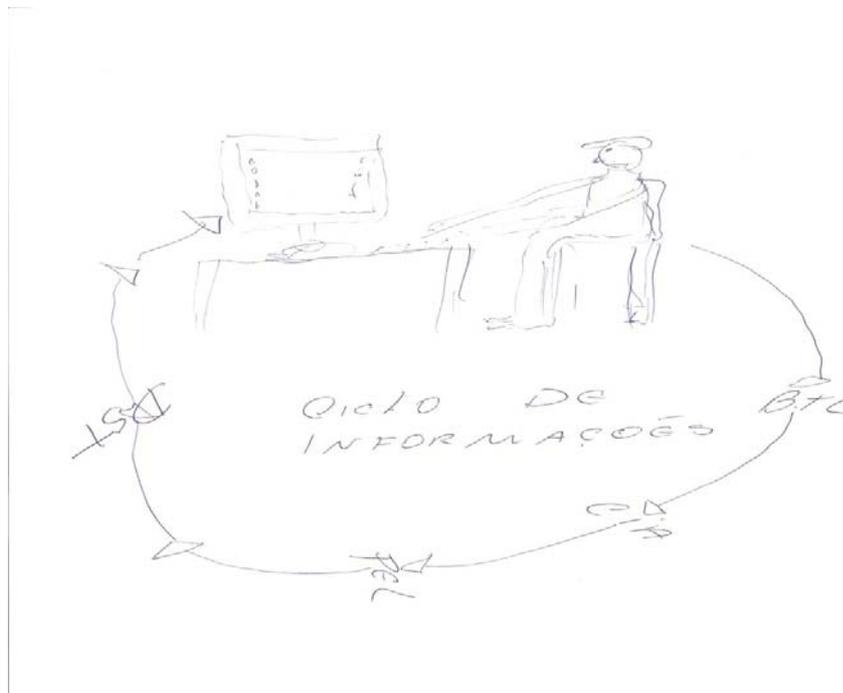


FIGURA 22: Desenho representativo da categoria “hierarquia e disciplina como elementos potencializadores da inovação” (elaborado com base nos dados da pesquisa).

Com a finalidade de confirmar as análises discursivas, foram implementadas duas enquetes no Portal da 6ª RPM. Assim sendo, após coleta dos votos, os resultados não apenas confirmaram os repertórios discursivos acerca da adoção do portal e a influência da hierarquia e disciplina, mas, sobretudo, endossaram a percepção da importância do portal para que o policial se mantenha atualizado e bem informado, bem como a percepção de que há influência da hierarquia e disciplina na utilização do Portal.

Considerando a Figura 23, referente ao resultado da primeira enquete, verifica-se que enquanto 89% dos policiais consideraram o portal essencial e importante para se manterem atualizados e bem informados, apenas 6% dos policiais o consideraram hierárquico, burocrático e estressante.

Indubitavelmente, os resultados confirmam que o portal foi adotado, e considerado importante para o serviço policial.

Na Figura 24, os resultados demonstram que, apesar de ser considerado essencial e importante para o serviço policial militar, 54% dos policiais consideram que a hierarquia e a disciplina influenciam o uso do Portal Corporativo da 6ª RPM. Por sua vez, 45% dos policiais consideram que o uso do portal independe da hierarquia e disciplina.

Dessa forma, considerando os repertórios discursivos e os resultados das enquetes, é possível afirmar que a adoção de inovação, neste caso, do Portal Corporativo, sofre influência da hierarquia e disciplina militares que se manifestam no Portal, no sentido de se perpetuarem, mesmo em condições de mudanças. O Quadro 12 apresenta um resumo da análise discursiva realizada.



FIGURA 23: Resultado da primeira enquete
Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

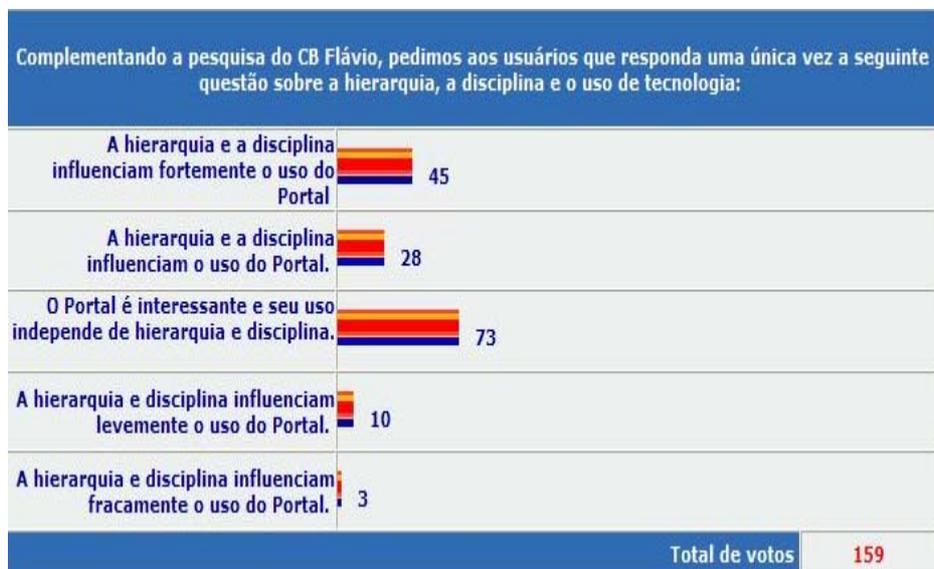


FIGURA 24: Resultado da segunda enquete
 Fonte: Polícia Militar de Minas Gerais (2008).

QUADRO 12: Resumo da análise discursiva

Sentidos atribuídos pelos entrevistados	Resultado das análises discursivas
Inovação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do fluxo de informação e conhecimento dentro e fora dos limites organizacionais; • Revitalização da comunicação interna entre níveis hierárquicos diferentes; • Maior capacidade de atender ao público; • Redução das despesas administrativas.
Intensificação no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de horas dedicadas ao trabalho; • Desterritorialização do trabalho; • Valorização do profissional multitarefa, flexível e empreendedor, que “vista a camisa” da empresa.

“... continua...”

“QUADRO 12, Cont.”

Ferramenta democrática	<ul style="list-style-type: none"> • Democratização das informações, antes retidas na cúpula organizacional; • Democratização dos relacionamentos hierárquicos virtuais.
Ferramenta de controle	<ul style="list-style-type: none"> • Perpetuação de práticas de controle gerenciais; • Indução da ideologia institucional; • Produção contínua de “corpos-dóceis” • Instrumento de estabilidade social; • Cooptação ao discurso de valorização do aprendizado e do conhecimento; • Tecnologia intrusiva e onipresente.
Manutenção da hierarquia e disciplina	<ul style="list-style-type: none"> • Perpetuação das tradições organizacionais e das relações de poder assimétricas; • A hierarquia e a disciplina se sobrepõem tanto no sentido de inovação, quanto no de permanência; • Construção de uma subjetividade coletiva.
Hierarquia e disciplina como elementos potencializadores da adoção e uso da tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Perpetuação do modelo burocrático; • Tomada de decisão centralizada no topo da organização; • Democratização das informações, não da hierarquia e disciplina; • Construção de uma obediência coletiva; • Submissão à lógica da produtividade em “tempo integral”.

Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa.

8 CONCLUSÕES

Nesta pesquisa, buscou-se investigar os sentidos produzidos pelos policiais militares da 6ª Região da Polícia Militar de Minas Gerais, acerca da influência da hierarquia e disciplina na adoção e uso de uma nova ferramenta baseada na Tecnologia da Informação – Portal Corporativo da 6ª RPM. Pôde-se constatar que, apesar de a Organização Policial Militar de Minas Gerais produzir conhecimento acerca dela própria, em virtude dos trabalhos e monografias desenvolvidos nos Cursos de Formação de Oficiais, e de Praças, a PMMG é ainda, relativamente pouco estudada, sendo escassas as abordagens que se preocupam com a problemática do controle no processo de trabalho administrativo e virtual dos Policiais Militares.

No que se refere às teorias da inovação pesquisadas, a teoria da Hospitalidade permitiu investigar os elementos sociais, comportamentais e existenciais dos policiais entrevistados, auxiliando na compreensão de como o portal corporativo da 6ª RPM foi hospedado em uma organização militar burocrática e hierárquica.

Ao utilizar a construcionismo social como pressuposto teórico-metodológico, adotando-se uma abordagem interpretativa, foi possível identificar os repertórios interpretativos e as categorias de análise que fundamentaram a análise discursiva e, conseqüentemente, as conclusões do trabalho.

Sendo assim, após as análises discursivas dos relatos dos policiais entrevistados, a primeira conclusão desta pesquisa foi o entendimento de que o portal corporativo da 6ª RPM foi hospedado e que seus usuários obtiveram uma aceitação profunda da nova tecnologia em suas rotinas de trabalho, posto que essa ferramenta tecnológica recebe cerca de 4.000 a 5.000 acessos diários. Constatou-se também que o portal é uma efetiva ferramenta de gestão, que

aumentou de forma sem precedentes o fluxo de informação e conhecimento dentro e fora dos limites intramuros da organização policial militar.

O Portal Corporativo também revitalizou a comunicação entre os níveis hierárquicos inferiores e a direção da instituição. Proporcionou, ainda, um aumento de velocidade das comunicações internas, o que redundou em uma maior capacidade de atendimento ao público externo, redução das despesas administrativas e, sobretudo, em um aumento no relacionamento virtual entre os diferentes níveis hierárquicos, possibilitando a aprendizagem desejada pela cúpula organizacional.

Contudo, observou-se também que encontra-se presente um paradoxo no sentido de que, se por um lado, o avanço tecnológico trouxe inovações no processo de trabalho administrativo da organização policial estudada, aproximando o diálogo virtual com níveis hierárquicos distintos, por outro lado, verificou-se que isso não ocorre fora do ambiente virtual, pois em vez de encontrar acolhida e ressonância nos relacionamentos interpessoais ocorridos na vida real da caserna, o militar deparara-se com um muro, cuja base encontra-se alicerçada pela hierarquia e disciplina, que se perpetua pelas tradições militares e relações de poder assimétricas.

Em resposta ao objetivo geral desta pesquisa - investigar e compreender os sentidos da hierarquia e da disciplina e suas implicações na adoção da inovação – o que se pode concluir dos relatos discursivos, dos desenhos e das enquetes realizadas é que a hierarquia e a disciplina influenciaram e, mesmo, potencializaram a adoção e a utilização da ferramenta portal corporativo, auxiliando a construção de uma subjetividade coletiva na instituição militar.

Evidencia-se, também, que realizada a pesquisa bibliográfica, particularmente os estudos sobre a história da PMMG, verificou-se que, ao longo do tempo, os currículos dos cursos de formação da Organização Policial de Minas Gerais, sofreram reduções nas disciplinas típicas de militarismo, a fim

de que a Polícia Militar pudesse se adaptar às exigências da sociedade. Em decorrência dessas alterações curriculares, e das mudanças enfrentadas pelas sociedades, a organização militar passou a buscar novas formas de se apropriar dos conhecimentos dos PMs. Dentro dessa perspectiva, a análise revelou, em linhas gerais, que o Portal Corporativo da 6ª RPM é um efetivo instrumento de estabilidade social, que preserva o culto às tradições militares, a ideologia, a hierarquia e a disciplina militares.

No que concerne às contribuições da pesquisa para a ciência da Administração, sobretudo para a área dos Estudos Organizacionais, concluiu-se que os policiais entrevistados são condicionados a exercerem suas funções dentro de uma lógica que separa os que pensam e planejam dos que executam o que foi pensado e planejado. Sendo assim, o paradigma dominante da organização ainda é o burocrático, que enfatiza a centralização do poder e as relações hierárquicas formais.

Outra conclusão, que merece destaque, reside na constatação de que, não obstante as relações de poder apresentarem concepções positivas, no que concerne à produtividade no trabalho, o que se vê nessa “nova tecnologia” explicitada nesta pesquisa é o condicionamento exercido pelos dirigentes organizacionais, promovendo práticas de controles gerenciais, a fim de perpetuar a cultura policial militar, a hierarquia e a disciplina. Assim sendo, dentro do contexto pesquisado, a hierarquia funciona como um elemento potencializador das inovações na construção de uma obediência coletiva.

Nesse sentido, a troca de informações e a comunicação interna do portal corporativo em questão têm favorecido a indução da ideologia institucional e a produção contínua de *corpos-dóceis*, de forma fragmentada e sutil, bem como a cooptação dos policiais militares para o discurso da valorização do aprendizado e do conhecimento, a fim de torná-los mais receptivos à produtividade e aos objetivos organizacionais.

Enfim, ressalta-se, que não é uma questão de afirmar que a tecnologia instrumentalizada pelo portal corporativo seja boa ou ruim porque essa assertiva representaria uma suposição simplista a respeito da complexidade organizacional estudada. *Contrario sensu*, encontra-se presente, nesta pesquisa, uma crítica acerca do ritmo de vida após a *Internet*, que foi intensificado pelo trabalho virtual, em que o trabalhador deve estar sempre disponível para acessar informações *on-line* e *real-time*. É imperioso, portanto, questionar os prós-e-contras que essas novas ferramentas tecnológicas trazem à qualidade de vida das pessoas, sobretudo para as organizações, evitando que elas se transformem em uma tecnologia intrusiva e onipresente, a ponto de gerar condicionamento e dependência de um dispositivo sofisticado de poder que produz saber: o panóptico digital da 6ª RPM.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.
- ALVES, P. O. **Lavras, primórdios do automobilismo e mais**. Lavras: Indi, 2005.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2006.
- ARAÚJO, M. A. **Gestores, gurus e suas estratégias administrativas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1995.
- BASTOS, J. A. S. L. A. Educação tecnológica: conceitos, características e perspectivas. In: BASTOS, J. A. S. L. A. (Org.) **Tecnologia & Interação**. Curitiba: CEFET-PR, 1998.
- BENNET, A. Hierarchy as a learning platform. **The journal of information and knowledge management systems**, v. 36, n. 3, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/0305-5728.htm>>. Acesso em: 10 mar. 2008.
- BERGER, P. L; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- BÍBLIA de Estudo de Genebra. São Paulo: Cultura Cristã, 1999.
- BRASIL. **Regulamento de continências, honras e sinais de respeito e cerimonial militar das Forças Armadas**. Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/regulamentos-rcont.html>>. Acesso em: 19 abr. 2007.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Estatuto dos Militares. **Lei 6.880**, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em: <<http://www.acontinencia.org.br/downloads.estmil.pdf>>. Acesso em: 9 jun. 2007.

BROM, L. G. **A Crise da modernidade pela lente do trabalho**: as percepções locais dos processos globais. São Paulo: Saraiva, 2006.

BUENO, F. S. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 1996.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. New Hampshire: Heinemann, 1979.

CAILLÉ, A. **Antropologia do dom**. Petrópolis: Vozes, 2002.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. **Trabalho, gestão e poder**: disciplina e auto-regulação humana. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CARMO, P. S. **A ideologia do trabalho**. São Paulo: Moderna, 1992.

CARVALHO, J. P. **Fundamento histórico do 8º Batalhão de Polícia Militar**. Lavras: Studio Gráfica, 2006.

CASTRO, J. B. **O estouro do casulo**. Belo Horizonte: Oficina Redatorial Guimarães Rosa, 1998.

CATTANI, A. D. **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes, 1997.

CEBRIÁN, J. L. **A rede**: como nossas vidas serão transformadas pelos novos meios de comunicação. São Paulo: Summus, 1999.

CIBORRA, C. **Hospitality and It**. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, 1999. v.1, 15 p. (PrimaVera Working Paper Series, 99-02).

CIBORRA, C. **The labyrinths of information**: challenging the wisdom of systems. New York: Oxford, 2002.

CIBORRA, C. What does groupware mean for the organizations hosting it? In: _____. **Groupware and teamwork** – invisible ai dor technical hidrance? Chichester: Wiley, 1996, p. 85-93.

COLLIER, D. A. The Service Sector Revolution: the automation of service. **Long Range Planning**, v. 16, p. 13-28, Dec. 1983.

COTTA, F. A. **Breve descrição da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Crisálida, 2006.

COTTA, F. A. Para além da desclassificação e da docilização dos corpos: a organização militar nas Minas Gerais do Século XVIII. **MNEME – Revista de Humanidades**, v. 2, n. 3, fev./mar, 2001. Disponível em: <<http://www.seol.com.br/mneme>>. Acesso: 01 dez. 2005.

DAHLMAN, C. J.; FRISCHTAK, C. R. National Systems Supporting Technical Advance in Industry: the brazilian experience. In: NELSON, R. R. (Coord.). **National innovation systems: a comparative analysis**. New York: Oxford University, 1993.

DAMATTA, R. **O que faz o brasil, Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DAVIS, F. D.; BAGOZZI, R. P.; WARSHAW, P. R. User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models. **Management Science**, Massachusetts, v. 35, n. 8, p. 982-1003, Aug. 1989.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DERRIDA, J. **Of hospitality**: Anne Dufourmantelle invites Jacques Derrida to respond. Stanford: Stanford University, 2000.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

ECKERSON, W. 15 Rules for enterprise portals. **Oracle Magazine**, v. 13, n. 4, p. 13-14, July/Aug. 1999. Disponível em: <<http://www.oracle.com/oramag/oracle/99-jul/49ind.html>>. Acesso em 24 maio 2008.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. Selznick: uma visão da vida e da obra do precursor da perspectiva institucional na teoria organizacional. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 29-45.

FARIA, J. H. **Tecnologia e processo de trabalho**. Curitiba: Ed. UFPR, 1997.

- FAYOL, H. **Administração geral e industrial**. São Paulo: Atlas, 1960.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FONSECA FILHO, C. **História da computação**: teoria e tecnologia. São Paulo: LTr, 1999.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**. Petrópolis: Vozes, 2004.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FREITAS, R. A.; QUINTANILHA, L. W.; NOGUEIRA, A. S. **Portais corporativos**: uma ferramenta estratégica para a gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- FÜHRER, M. C. A.; FÜHRER, M. R. E. **Resumo de direito administrativo**. São Paulo: Malheiros Editores, 1999.
- GIDDENS, A. **The constitution of society**. Cambridge: Polity Press, 1984.
- GIDDENS, A. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.
- GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- GREENE, R. **As 48 leis do poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In.: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 1994. p. 105-117.
- HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 206-289.
- HEIDEGGER, M. **Conferências e escritos filosóficos**. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. Petrópolis: Vozes, 1998.

HU, S.; CHEN, J.; CHEN, T. VON: a scalable peer-to-peer network for virtual environments. **IEEE Network**, Louisiana, v. 4, n. 2, p. 22-32, jul./ago. 2006. Disponível em: <[HTTP://www.vast.sf.net/docs/pub/2006-hu-von.pdf](http://www.vast.sf.net/docs/pub/2006-hu-von.pdf)> . Acesso em : 17 fev. 2008.

HUXLEY, A. **Admirável mundo novo**. 17. ed. São Paulo: Globo, 1989.

KUHN, T. **Estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1978.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems: new approaches to organization and technology**. Nova Jersey: Prentice Hall, 1998.

LUCAS JR., H. **Information technology for management**. New York: McGraw-Hill, 1997.

MANN, P. **Métodos de investigação sociológica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.

MARTINS, E. P. **Direito administrativo disciplinar militar e sua processualidade**. São Paulo: Direito, 1996.

MCCULLOUGH, W. **Ambiente do trabalho**. Rio de Janeiro: Fórum, 1973.

MINAS GERAIS (Estado). Polícia Militar. **Boletim geral da Polícia Militar: Separata nº 072**. Belo Horizonte: Polícia Militar de Minas Gerais, 2005.

MINAS GERAIS (Estado). Secretaria de Segurança Pública. **Código de ética e disciplina dos militares do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Diário Oficial, 2002a.

MINAS GERAIS (Estado). Polícia Militar. **Emprego da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais: diretriz para a produção de serviços de Segurança Pública Nº 01/2002**. Belo Horizonte: PMMG, 2002b.

MINAS GERAIS (Estado). Polícia Militar. **Regulamento disciplinar da Polícia Militar**. Belo Horizonte: Polícia Militar de Minas Gerais, 1988.

MINAS GERAIS (Estado). **Regulamento Geral da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1969.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. (Coord.). **Inovação organizacional e tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na Teoria das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n.1, p. 58- 71, 2005.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MOTTA, F. C. P. O poder disciplinar nas organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 33-41, out./dez, 1981.

MOTTA, F. C. P. **Organização e poder: empresa, estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1987.

NÓBREGA, A. R. Perdão tácito e regime disciplinar dos servidores públicos. In: PAIVA, M. A. L. **Direito administrativo: temas atuais**. São Paulo: LED, 2003, p. 56-81.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Brasília: OCDE/EUROSTAT/FINEP, 2007.
Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 17 out. 2007.

OLIVEIRA, F. M. Subjugação no ambiente de trabalho: uma análise sobre o fenômeno do assédio moral em uma organização militar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, M. G. M.; QUINTANEIRO, T. Karl Marx. In: QUINTANEIRO, T.; BARBOSA, M. L. O.; OLIVEIRA, M. G. M. **Um toque de clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. 2. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007.

ORLANDI, E. P. **Análise de discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2003.

ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. **Information Systems Research**, v. 2, n. 1, Mar. 1991. Disponível em: <http://www.cedricgaspo2.com.br/hec/files/misc/res_orlikowski.pdf> . Acesso em: 15 mar. 2008.

ORLIKOWSKI, W.; ROBEY, D. Information technology and the structuring of organisations. **Information Systems Research**, v. 2, n. 2, p. 143-169, June 1991. Disponível em: <<http://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/orlikowski.robey-itstructuringorgs-isr.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2008.

ORLIKOWSKI, W. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organisations. **Organisation Science**, v. 3, n. 3, p. 398-427, Aug. 1992. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/2635280.html>>. Acesso em 15 mar. 2008.

PADOVANI, U.; CASTAGNOLA, L. **História da filosofia**. São Paulo: Melhoramentos, 1994.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PEREIRA, M. C.; BRITO, M. J.; SANTOS, A. C. Tecnologia da informação e gestão do conhecimento em uma organização militar: uma abordagem interpretativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 3, set./dez. 2005. Disponível em <<http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>>. Acesso em: 25 fev. 2006.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Portal corporativo da sexta Região da Polícia Militar**. Disponível em: <<http://www.pmmg.6rpm.mg.gov.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2007.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Portal corporativo da sexta Região da Polícia Militar**. Disponível em: <<http://www.pmmg.6rpm.mg.gov.br/>>. Acesso em: 24 jul. 2008.

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organisational analysis**. Chicago: Chicago Press , 1991.

REZENDE E SILVA, A. V. **Phrases e curiosidades latinas**. Rio de Janeiro, [S.n.], 1955.

RODRIGUES, M. E.; BARBOSA, J. G. P.; GONÇALVES NETO, C. O sistema de inovação brasileiro após 1990. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENAMPAD, 2004. 1 CD-ROM.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.

SACCOL, A. I. C. Z. **A teoria da hospitalidade e o processo de adoção de tecnologias da informação móveis sem fio**. 2005. 307 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração e Economia, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANDRONI, P. **Novo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SANTOS, A. C. **Universidade corporativa: uma proposição estratégica de mudança na educação continuada na Polícia Militar de Minas Gerais**. 2005. 169 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

SANTOS, J. C. G. **O dia em que a polícia parou: a verdadeira história da greve da polícia mineira que parou o Brasil**. [S.l.: s.n.], [200-].

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Massachusetts: Harvard University, 1934.

SCHWARZ, G. M. Organizational hierarchy adaptation and information technology. **Information and Organization**, v. 12, p. 153-182, 2002.

Disponível em:

<http://www.sciencedirect.com/science?_ob=articleurl&_udi=b6w7m-44wyyr3-&_user.pdf> . Acesso em 31 out. 2007.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based industrial work thorough electronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 43, n. 2, p. 397-428, June 1998.

SILVEIRA, R. F. **Michel Foucault, poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

SINA, A. **A outra face do Poder**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SPINK, M. J.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da psicologia social. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 17-39.

SPINK, M. J.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análise das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 41-61.

SPINK, M. J.; MENEGON, V. M. A pesquisa como prática discursiva: superando os horrores metodológicos. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3.ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 63-92.

SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

STANTON, J. M.; STAM, K. R. Information technology, privacy, and power within organizations: a view from boundary theory and social exchange perspectives. **Surveillance & Society**, v. 1, n. 2, p. 152-190, 2003. Disponível em: <<http://www.surveillance-and-society.org>>. Acesso em: 26 jun. 2005.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1976.

TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos**: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Ed. Negócio, 2000.

TIGRE, P. B. Inovação e teoria da firma em três paradigmas. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, p. 67-112, jan./jun. 1998.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOFFLER, A. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Artenova, 1973.

TROJANOWICZ, R.; BUCQUEROUX, B. **Policimento comunitário**: como começar. Rio de Janeiro: PMERJ, 1994.

VALLA, W. O. **Deontologia Policial Militar** – ética profissional. Curitiba: Publicações Técnicas da Associação da Vila Militar. v. 2, 2003.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa na administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WEBER, M. **A Ética protestante e o “espírito” do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. Pop-management. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSSEF, A. N.; FERNANDEZ, V. P. **Informática e sociedade**. São Paulo: Ática, 2001.

ANEXOS

ANEXO A	Autorização da pesquisa
ANEXO B	Matriz para transcrição de entrevista
ANEXO 1C	Roteiro de entrevistas com os idealizadores do portal corporativo
ANEXO 2C	Roteiro de entrevistas com os usuários do portal corporativo
ANEXO D	Termo de consentimento livre e esclarecido

Anexo A

**POLÍCIA
MILITAR**
DE MINAS GERAIS
Nossa profissão, sua vida.
6.^a R P M

Ofício n.º 013/Sect

Lavras, 23 de janeiro de 2008.

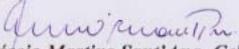
Ref.: Of. S/N

Prezado Senhor,

Em cordial visita e reportando-nos ao documento de referência, que versa sobre autorização para realização de entrevistas proferidas pelo aluno Acadêmico do Programa de Pós-Graduação Flávio Monteiro de Oliveira, desta conceituada Universidade, solicitado por Vossa Senhoria, esclarecemos que foi autorizado por este Comando a continuação da pesquisa.

Na oportunidade prevalecemos-nos do ensejo para renovar nossos protestos de elevada estima e distinta consideração.

Atenciosamente,


Márcio Martins Sant'Ana, Cel PM
Comandante da 6.^a RPM

A Sua Senhoria o Senhor
Prof. André Luiz Zambalde
Engenharia de Sistemas e Computação
Departamento de Ciência da Computação
Universidade Federal de Lavras – Lavras/MG

Anexo B

<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS</p>	<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS <i>Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração Departamento de Administração e Economia - DAE</i></p>
<p>ENTREVISTA N° TEMA: HIERARQUIA E DISCIPLINA E SUAS IMPLICAÇÕES NA ADOÇÃO DE INOVAÇÃO.</p>	
<p>Entrevistador: Entrevistado: Data: Local: Duração:</p>	
<p>NOME</p>	<p>TRANSCRIÇÃO</p>
<p>ENTREVISTADOR</p>	
<p>ENTREVISTADO</p>	
<p>ENTREVISTADOR</p>	
<p>ENTREVISTADO</p>	

Anexo C

<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração Departamento de Administração e Economia</p>

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS IDEALIZADORES DO PORTAL CORPORATIVO DA 6ª RPM

PARTE I – Introdução à Entrevista

1. Apresentação da Pesquisa de Mestrado que será realizada com o propósito de analisar o impacto da hierarquia e disciplina na adoção da inovação tecnológica do Portal Corporativo da 6ª RPM.
2. Discussão sobre o “meio” utilizado durante a entrevista: gravador, anotações.
3. Explicação acerca da identificação e do sigilo das informações levantadas.

PARTE II – Roteiro Norteador da Entrevista

Nome:

Idade Aproximada:

Posto/Graduação:

Tempo de Trabalho na PMMG:

Formação Acadêmica:

Ligação com o Portal:

- 1) Como surgiu a idéia do Portal Corporativo (PC) na PM? Quais as principais razões para a 6ª RPM adotar essa tecnologia?
- 2) Quais as pessoas que participaram da idéia de adoção dessa tecnologia da PM?
- 3) Foi construído algum estudo preliminar para se pesquisar a viabilidade dessa tecnologia? Nesse sentido quais os argumentos que foram identificados, como contrários ao uso do Portal?
- 4) Foram estabelecidos objetivos e resultados esperados com a adoção do portal? Caso positivo, os resultados que a 6ª RPM esperava ao decidir implementar o Portal Corporativo foram atingidos? Por que sim ou por que não?
- 5) Como ocorreu o processo de divulgação e difusão do Portal no meio policial? Como os usuários foram capacitados?
- 6) Qual a principal demanda à época da criação do Portal? E atualmente?

- 7) Houve resistência por parte dos usuários em utilizar a nova tecnologia? Caso positivo, como essa questão foi tratada?
- 8) Com a utilização do PC houve mudanças nas relações interpessoais entre os diversos níveis de usuários?
- 9) Em sua percepção quais os fatores que influenciam a adoção do PC por seus usuários?
- 10) Considerando que a PMMG é uma organização bi-secular, sustentada pelos pilares da Hierarquia e Disciplina militares, estruturada no modelo burocrático de organização e regida por legislações como o Código Penal Militar e Código de Ética e Disciplina Militar, fale um pouco sobre os impactos do Portal no contexto de mudança organizacional, inovação e flexibilização?
- 11) Considerando que toda participação no PC é identificada; que em decorrência dessa participação o PC pode produzir o conhecimento acerca das atividades, comportamentos e opiniões de seus usuários, pode-se dizer que essa tecnologia é um instrumento de controle e de vigilância dos usuários?
- 12) Há casos de utilização indevida do PC por parte dos usuários internos? Caso positivo, quais sanções são impostas aos usuários?
- 13) O PC é uma tecnologia que democratiza a informação ou uma tecnologia que perpetua a ideologia Policial Militar?
- 14) Em sua percepção, há alguma relação entre adoção do PC, a hierarquia militar e a frase “*Você sabe com quem você está falando?*”
- 15) Há estudos que afirmam que “*a hierarquia inibe a adoção de inovação nas organizações.*” Comente essa asserção.
Por favor, o Sr teria outros comentários a fazer a respeito do PC?

MUITO OBRIGADO

Flávio Monteiro de Oliveira

Estudante de Mestrado em Administração pelo PPGA / UFLA

Anexo D

<p>UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração Departamento de Administração e Economia</p>

ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM OS USUÁRIOS DO PORTAL CORPORATIVO DA 6ª RPM

PARTE I – Introdução à Entrevista

1. Apresentação da Pesquisa de Mestrado que será realizada com o propósito de analisar o impacto da hierarquia e disciplina na adoção da inovação tecnológica do Portal Corporativo da 6ª RPM.
2. Discussão sobre o “meio” utilizado durante a entrevista: gravador, anotações.
3. Explicação acerca da identificação e do sigilo das informações levantadas.

PARTE II – Roteiro Norteador da Entrevista

Nome:

Idade Aproximada

Posto/Graduação:

Tempo de Trabalho na PMMG:

Formação Acadêmica:

Ligação com o Portal:

- 16) Você trabalha na atividade operacional ou administrativa?
- 17) Por que você acessa o Portal Corporativo (PC) da 6ª RPM? O seu acesso é obrigatório?
- 18) Qual serviço do PC você mais utiliza? Qual a frequência?
- 19) Como foi sua adaptação a essa nova tecnologia? Quais foram suas principais dificuldades ao adotá-la?
- 20) Com a utilização do PC houve mudanças nas relações interpessoais entre os diversos níveis de usuários?
- 21) Em sua percepção quais os fatores que influenciam a adoção ou utilização do PC pelos usuários internos da PM?
- 22) Como você avalia sua participação no PC?
- 23) Como você percebe essa tecnologia na sua vida profissional e na sua qualidade de vida? No que ela ajuda e no que ela atrapalha?

- 24) Na sua percepção, quais foram as razões iniciais que levaram a 6ª RPM a adotar o PC?
 - 25) Considerando que a PMMG é uma organização bi-secular, sustentada pelos pilares da Hierarquia e Disciplina militares, estruturada no modelo burocrático de organização e regida por legislações como o Código Penal Militar e Código de Ética e Disciplina Militar, fale um pouco sobre os impactos do Portal no contexto de mudança organizacional, inovação e flexibilização?
 - 26) Considerando que toda participação no PC é identificada; que em decorrência dessa participação o PC pode produzir o conhecimento acerca das atividades, comportamentos e opiniões de seus usuários, pode-se dizer que essa tecnologia é um instrumento de controle e de vigilância dos usuários?
 - 27) O PC é uma tecnologia que democratiza a informação ou uma tecnologia que perpetua a ideologia Policial Militar?
 - 28) Em sua percepção, há alguma relação entre utilização do PC, a hierarquia militar e a frase “*Você sabe com quem você está falando?*”
 - 29) Há estudos que afirmam que “*a hierarquia inibe a adoção de inovação nas organizações.*” Comente essa asserção.
- Por favor, o (a) Sr ou Sra. teria outros comentários a fazer a respeito do PC?

MUITO OBRIGADO

Flávio Monteiro de Oliveira

Estudante de Mestrado em Administração pelo PPGA / UFLA

Anexo E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
<p>Prezado (a) Senhor (a),</p> <p>Realizo uma pesquisa que tem como finalidade compreender o impacto da adoção de inovação nas organizações. Trata-se, portanto, de uma pesquisa Qualitativa, apoiada na teoria da Hospitalidade (Ciborra, 1996) cujo objetivo é investigar como a hierarquia e a disciplina influencia na adoção e uso do Portal Corporativo da 6ª Região da Polícia Militar (PC/6ª RPM), acessado por meio da Internet/Intranet www.pmmg.6rpm.mg.gov.br. Como justificativa, espera-se que essa pesquisa possa apreender as diferentes representações das realidades, objetivas e subjetivas do cotidiano militar, sob a ótica dos próprios policiais militares. Nesse propósito, em primeiro lugar, a pesquisa buscará captar opiniões dos militares e civis que idealizaram o PC/6ª RPM, a fim de compreender como ocorreu sua adoção, e quais foram seus principais óbices. Na sequência, busca-se compreender, entre os idealizadores e demais usuários, se houve mudanças nas relações interpessoais entre os diversos níveis de usuários envolvidos com o PC/6ª RPM. Finalmente, a pesquisa buscará responder, na opinião dos policiais militares entrevistados, se o PC/6ª RPM é uma tecnologia que democratiza a informação e, portanto democratiza o conhecimento, ou se ela é uma tecnologia que perpetua a ideologia da organização Policial Militar. Dessa forma, a pesquisa apresenta-se como livre e consentida nos seguintes termos: no intuito de garantir o sigilo de sua participação as entrevistas não serão identificadas nominalmente, senão por siglas como PM01, PM02, assim sucessivamente; as informações sobre o estudo serão fornecidas preliminarmente antes do início das entrevistas, para que o (a) senhor (a) possa decidir em tempo hábil sobre a sua participação; as informações e resultados serão utilizados na dissertação de Mestrado deste pesquisador, podendo ser publicados em periódicos científicos ou em congressos e similares; a publicação a que se refere o item anterior, não implicará em benefícios pecuniários aos participantes das entrevistas; é garantida a liberdade para recusar a participação desta pesquisa ou retirar o consentimento a qualquer momento. Para que eu possa desenvolver esta pesquisa, solicito sua colaboração manifestando por escrito a aceitação em participar deste estudo. Enfim, sua participação constitui em responder a uma entrevista semi-estruturada pelo Roteiro de Entrevista que lhe foi entregue antecipadamente e, registrada pelos recursos de Anotações de Campo e/ou gravação magnética, com duração aproximada de 60 minutos e conduzida por este pesquisador. Na expectativa de contar com sua colaboração voluntária, agradeço sua atenção.</p> <p style="text-align: center;">Flávio Monteiro de Oliveira Mestrando em Administração pelo PPGA/UFLA.</p>
<p style="text-align: center;">AUTORIZAÇÃO</p> <p>Por ser verdade e concordar com o presente <i>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</i>, manifesto minha concordância em participar desta pesquisa, conforme assinatura abaixo:</p> <p style="text-align: center;">Lavras/MG, _____ de _____ de 2008.</p> <p>Nome: _____</p> <p style="text-align: center;">_____ Participante Voluntário (a)</p> <p style="text-align: center;">_____ Flávio Monteiro de Oliveira Mestrando em Administração pelo PPGA/UFLA</p>

GLOSSÁRIO

- **Alienação:** palavra empregada, genericamente, no sentido de “perda da consciência crítica acerca da realidade” ou com relação ao indivíduo que está alheio ou desinteressado dos acontecimentos políticos e sociais.
- **Autoridade:** significa o direito de dar ordens e esperar obediência. Relaciona-se com a posição ocupada formalmente na organização.
- **Cadeia de Comando:** é a linha de autoridade que interliga as posições hierárquicas dentro de uma organização; especifica quem se subordina a quem.
- **Centralização do comando:** as decisões são concentradas na cúpula da organização.
- **Comando:** é a função administrativa que significa dirigir e orientar pessoas.
- **Divisão do trabalho:** significa a distribuição de tarefas entre os indivíduos ou grupos sociais, de acordo com a posição que cada um deles ocupa na estrutura social e nas relações de propriedade.
- **Hierarquia de autoridade:** corresponde aos estratos de autoridades existentes nas organizações humanas, na qual os “superiores” comandam os “inferiores”.
- **Oficial:** denominação genérica atribuída aos servidores militares enquadrados na escala hierárquica gerencial e estratégica, composta por 2º Tenente; 1º Tenente; Capitão; Major; Tenente-Coronel e Coronel.
- **Praça:** denominação genérica atribuída aos servidores militares enquadrados na escala hierárquica de execução do policiamento ostensivo, composta por Soldado; Cabo; 3º Sargento; 2º Sargento; 1º Sargento e Subtenente.
- **Poder:** potencial de influência de uma pessoa sobre as outras.