



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO E TÉCNICO DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA – PROEAD  
CURSO DE BACHARELADO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CARLOS ANIZIO MARTINS**

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA PMPB  
Uma análise da inovação tecnológica**

**Campina Grande – PB  
2014**

**CARLOS ANIZIO MARTINS**

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA PMPB**  
**Uma análise da inovação tecnológica**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
apresentado ao Curso de Administração  
Pública, modalidade de ensino a distância, da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito à obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública, Linha de Formação  
Específica (LFE) II - Gestão Governamental,  
semestre 2014.2.

Orientador: Prof. MSc.: Pablo Ribeiro Suárez.

**Campina Grande – PB**  
**2014**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

M379t Martins, Carlos Anizio  
Tecnologia da informação na PMPB [manuscrito] : uma  
análise da inovação tecnológica / Carlos Anizio Martins. - 2014.  
41 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração Pública EAD) - Universidade Estadual da Paraíba,  
Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação à Distância,  
2014.

"Orientação: Prof<sup>o</sup>. Pablo Ribeiro Suárez, Secretaria de  
Educação à Distância".

1. Segurança Pública. 2. Sistema de Segurança Pública. 3.  
Central de Monitoramento. I. Título.

21. ed. CDD 353.2

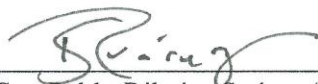
CARLOS ANIZIO MARTINS

**TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA PMPB**  
**Uma análise da inovação tecnológica**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO  
apresentado ao Curso de Administração  
Pública, modalidade de ensino a distância, da  
Universidade Estadual da Paraíba, como  
requisito à obtenção do título de Bacharel em  
Administração Pública, Linha de Formação  
Específica (LFE) II - Gestão Governamental,  
semestre 2014.2.

Aprovada em: 06/12/2014.

BANCA EXAMINADORA



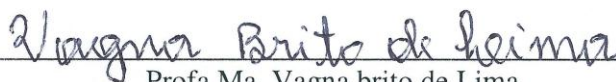
---

Prof. MSc.: Pablo Ribeiro Suárez (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa Ma. Kaline Di Pace Nunes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Profa Ma. Vagner Brito de Lima  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Dedico este trabalho a minha mãe, Maria Geusa, que me ensinou a trilhar os caminhos certos desta vida, como a humildade e a honestidade; e a minha esposa, Laíza Ferreira, companheira, amiga e a mulher da minha vida, que foi meu porto seguro durante toda esta nova jornada.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, pois Ele é o autor de toda nossa existência, como também a Nossa Senhora de Fátima, sentindo a sua presença ao meu lado, dando-me força, e por sempre me manter firme na fé.

A você, Laíza, por toda alegria, carinho e dedicação. A você, que é a minha vida, dedico este trabalho, como também o meu amor.

À minha mãe, Geusa, por todo tempo de incentivo, compreensão e apoio, o meu agradecimento, não só pela vida, mas principalmente pelo amor, carinho e por termos vencido muitos obstáculos.

Ao meu irmão, João e sua esposa Alexandra, bem como as minhas sobrinhas Cibelly e Giselly que ficaram torcendo para logarmos esse êxito.

À minha avó, Neusa, pela pessoa de bem, exemplo de humildade, perseverança e sabedoria singular. Aos meus tios e tias queridos, primos e primas, que sempre me desejaram sinceros votos de sucesso.

Ao Comando da Polícia Militar da Paraíba pela oportunidade oferecida a minha instituição e a minha pessoa. Em especial ao Tenente PM Floristan Ferreira de Sousa, pela forma de gerir e pela contribuição ao longo de todo esse tempo mostrando como age o líder.

À UEPB e o Tribunal de Contas da Paraíba, que me possibilitaram a realização deste curso.

Ao meu Orientador, Prof. Pablo Ribeiro Suárez, quem me apoiou no TCC, superando a distância entre as cidades, do agreste ao sertão, e me auxiliou a superar as barreiras.

À minha tutora Prof. Alanna Giselly Cavalcante de Oliveira, quem me apoiou e auxiliou a superar mais este desafio em minha vida. Ao tutor Prof. Múcio Alexandre da Silva, pela presteza e atendimento quando me foi necessário.

Aos colegas de classe pelos momentos de amizade e apoio.

Aos amigos pela compreensão por minha ausência nos momentos de descontração e que tanto me incentivaram a nunca desistir dos meus sonhos.

Sem dúvidas, todos eles contribuíram, direta ou indiretamente, para elaboração e aperfeiçoamento deste trabalho.

“Policiais militares, pretorianos, homens treinados, preparados para missão. Honrar seu juramento é sua meta, cuidar e defender a sociedade é seu objetivo.”

(Natalino Gomes da Silva)

# TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA PMPB

## Uma análise da inovação tecnológica

MARTINS, Carlos Anizio <sup>1</sup>

SUÁREZ, Pablo Ribeiro <sup>2</sup>

### RESUMO

A necessidade de resposta à sociedade no que tange a segurança pública tornou-se prioridade às autoridades políticas, ações diretas de combate ao crime organizado.

Diante deste novo modelo, o sistema de segurança pública se viu obrigado a mudar e integrar suas atividades para se buscar uma resposta mais eficaz e um alinhamento com as políticas nacionais de segurança pública. A Polícia Militar da Paraíba, organismo pertencente a esse sistema viu-se forçado a participar diretamente destas mudanças, quando da sua inclusão na INTRANET, a central de monitoramento e outros afins da PMPB.

Como resultado da pesquisa bibliográfica comparando este sistema interno de atendimento com centrais de atendimento de outras instituições de Estados diferentes, emerge que a Polícia Militar da Paraíba, apesar de seguir as diretrizes que regulam o sistema e da boa vontade de seus agentes que trabalham naquele sistema, está bem encaminhado no que tange a adaptação a essa nova política de segurança pública.

**PALAVRAS-CHAVE:** sistema de segurança pública, sistema integrado, INTRANET, central de monitoramento.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração Pública, turma 06 de Campina Grande, pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB) em 2014. Concluiu o Curso de Formação de Soldados pela Polícia Militar da Paraíba (CFSd – PMPB) em 2011. Realizou entre 2010 e 2014, estágio como auxiliar administrativo; 2010 a 2011 na Prefeitura Municipal de Esperança-PB e 2011 a 2014 na 1ª Companhia do 10º Batalhão de Polícia Militar da Paraíba. Endereço Profissional: Praça José Pessoa Filho, s/nº, Centro, Esperança, Paraíba, Brasil - CEP: 58135-000. E-mail: [carlosanizio13@gmail.com](mailto:carlosanizio13@gmail.com)

<sup>2</sup> Possui graduação em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Campina Grande (2001) e mestrado em Mestrado em Informática pela Universidade Federal de Campina Grande (2004). Atualmente é professor titular da Fundação Francisco Mascarenhas. Tem experiência na área de Ciência da Computação, com ênfase em Modelos Analíticos e de Simulação, atuando principalmente nos seguintes temas: trabalho colaborativo, educação à distância, modelagem da tarefa, sistema de aprendizagem web e sistemas de informações georreferenciados. Endereço Profissional: Rua Alfredo Lustosa Cabral, s/nº, Salgadinho, Patos, Paraíba, Brasil - CEP: 58706-560. E-mail: [prsuarez@gmail.com](mailto:prsuarez@gmail.com)



**INFORMATION TECHNOLOGY IN PMPB**  
**An analysis of technological innovation**

**ABSTRACT**

The need to respond to society as it pertains to public safety has become a priority on the political authorities, direct actions to combat organized crime.

Faced with this new model, the public security system was forced to change and integrate their activities to seek a more effective response and alignment with national public safety policies. The Military Police of Paraiba, organism belonging to this system saw themselves forced to participate directly in these changes when its inclusion in the INTRANET, the monitoring station and the other related PMPB.

As a result of the literature comparing this internal answering system with call centers of other institutions in different States, it emerges that the Military Police of Paraiba, despite following the guidelines that govern the system and the willingness of its agents who work in that system is well underway with respect to adaptation to this new politics of public safety.

**KEYWORDS:** public security system, integrated system, intranet, central monitoring.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Proposta Teórica de Análises .....	17
Figura 2	Níveis do Site da PMPB .....	27

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

BPM	Batalhão de Polícia Militar
CIA	Companhia de Polícia Militar
INTRANET	É uma rede interna, uma versão particular da internet, podendo ou não estar conectada à mesma
PB	Paraíba
PM	Polícia Militar
PMPB	Polícia Militar da Paraíba
TI	Tecnologia de Informação

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>Introdução</b> .....	12
<b>1.1</b>	<b>Cenário Técnico-Científico</b> .....	12
1.1.1	PEOPLEWARE: Conceito, finalidade e produção .....	13
1.1.2	Fins específicos do site da PMPB .....	13
<b>1.2</b>	<b>Problemática</b> .....	13
<b>1.3</b>	<b>Justificativa</b> .....	14
<b>1.4</b>	<b>Objetivos</b> .....	14
1.4.1	Objetivo Geral .....	14
1.4.2	Objetivos Específicos .....	15
<b>1.5</b>	<b>Estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso</b> .....	15
<b>2</b>	<b>Metodologia</b> .....	16
2.1	Método de aplicação da pesquisa .....	16
<b>3</b>	<b>As Organizações e a Tecnologia da Informação</b> .....	19
<b>4</b>	<b>Entrando no Espaço Organizacional</b> .....	21
<b>5</b>	<b>Aspectos da Organização, do Site e de sua Implementação</b> .....	23
<b>6</b>	<b>O Site nas Relações da Polícia Militar</b> .....	29
<b>7</b>	<b>Conclusão</b> .....	36
7.1	Considerações Finais .....	36
7.2	Contribuições da Pesquisa .....	36
7.3	Limitações da Pesquisa .....	36
7.4	Trabalhos Futuros .....	39
	<b>Referências</b> .....	40

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste capítulo será abordado o cenário técnico-científico do presente trabalho, assim como a problemática questionada, a justificativa e seus objetivos.

### **1.1 Cenário Técnico-Científico**

A Polícia Militar da Paraíba (PMPB) oferece à toda população Paraibana, como também a quem esteja navegando na página da PMPB, um Site o qual está presente na vida de todas as pessoas, seja de forma direta ou indireta. Diretamente com as pessoas que o manuseiam e indiretamente com as pessoas que apesar de não o utilizarem diretamente são beneficiados pelas vantagens que ele propicia. Uma pessoa pode até ter pavor à informática e nunca ter usado um computador, mas de alguma forma já obteve vantagem propiciada pelo uso da Internet.

As organizações estão inseridas em um ambiente global, competitivo, cada vez mais interligado, porém, mais complexo e diversificado. Nesse ambiente, a tecnologia da informação emerge como elemento essencial para que se consiga o êxito organizacional. A dinâmica de adoção e uso de tecnologia da informação impulsiona um processo de mudança organizacional. Tal processo não deve ser encarado de maneira funcionalista ou unilateral, apenas como "adaptação" das estruturas internas das organizações ao ambiente, pois ele atinge elementos mais complexos, como os valores, a cultura e as relações de poder nas organizações.

Nesse contexto, este artigo - considerando a tecnologia da informação como elemento de inovação tecnológica - tem por objetivo analisar as relações entre o uso dessa tecnologia, como também nas relações de poder em uma organização de caráter militar. O componente de tecnologia da informação, elemento específico de análise deste estudo, é o Site da Polícia Militar da Paraíba, da qual faz parte a organização especificamente analisada, a 1ª Companhia do 10º Batalhão da Polícia Militar, sediado na cidade de Esperança-PB.

O portal foi colocado à disposição dos policiais e população civil, viabilizando, além do acesso à Internet, informações inerentes à população, e à operacionalização de serviços como: quadro de avisos, cursos especiais, ensino à distância, informações operacionais, visualização e análise de efetivo local, troca de e-mails, dentre outros. Os serviços disponibilizados possibilitam "relações diretas" entre policiais dos mais diversos níveis, além do acesso direto aos comandos locais e regionais.

Portanto, tem-se como elemento de estudo, um ambiente informacional altamente inovador, capaz de interligar processos estruturais, sociais e cognitivos dos atores organizacionais. Assim, a dimensão privilegiada é a subjetividade dos atores organizacionais.

#### 1.1.1 PEOPLEWARE: Conceito, finalidade e produção

O PEOPLEWARE é o usuário do Hardware – parte física desse sistema, neste simples conceito estão agregados a UCP (Unidade Central de processamento), as memórias (principal e secundária), os dispositivos de entrada e saída (Teclado, mouse, vídeo), em fim tudo aquilo que é possível ser tocado fisicamente – e do Software – parte lógica do sistema computacional. O Hardware por si só não é capaz de fazer nada ele precisa de algo que lhe diga o que fazer, e como fazer – afinal , ainda, é necessária uma pessoa para manuseia estas ferramentas.

Isoladamente, o computador é incapaz de realizar qualquer tarefa. Somente através de um programa essa unidade eletrônica é capaz de demonstrar utilidade. Assim, o programa (Software), desenvolvido a partir de uma linguagem código, consiste num conjunto de instruções lógicas que permite ao computador realizar as mais variadas tarefas do dia-a-dia de empresas, profissionais de diversas áreas e usuários em geral. (Arrabal)

#### 1.1.2 Fins específicos do site da PMPB

O Site da Polícia Militar da Paraíba destina-se para: Consultas de informações a titulo de reportagens; Consultar a história da Policia Militar da Paraíba; Confeção de Escalas de Serviço; Consultas da Ficha Funcional de Servidores; Consulta de Ocorrências tanto por modalidade quanto por data e natureza da ocorrência; Consulta de Material Bélico, entre outros. Visto que essas funções são muito importantes no que tange a Administração em Recursos Humanos, Logística, Recursos Financeiros, Recursos Materiais, como também interliga a população com a Polícia Militar estadual.

Finalmente, o trabalho versará sobre a usabilidade do portal da Policia Militar da Paraíba sugerindo um empreendimento para desenvolver melhorias nas funcionalidades do sistema e comunicação entre todos usuários.

## 1.2 Problemática

Quanto ao presente trabalho, será feita uma análise da usabilidade do módulo do Site da PMPB. E cabe assim, ocasionar o seguinte questionamento da pesquisa: A população, bem

como os Servidores Estaduais Militares da Paraíba, conseguem utilizar todos os recursos do Site com eficiência, eficácia e satisfação?

Além disso, outro questionamento surge da problemática, no tocante a ausência da utilização do Portal pela não utilização provoca uma maior distância do Policial Militar com o Comando Geral, pois a falta de funcionalidade do sistema também gera a limitação da comunicação entre Comandantes e Comandados relacionados ao processo de informações e outros.

Portanto, tais questões motivarão trabalhos e pesquisas futuras, objetivando a gestão e organização da informação acadêmica. Entretanto, para investigar os questionamentos anteriores citados, deve-se inicialmente analisar os recursos que o Site da PMPB oferece.

### **1.3 Justificativa**

Neste contexto, temos que demonstrar que hoje em dia não precisamos mais utilizar o papel, como também não nos é necessário estar fisicamente em um espaço físico para utilizá-lo e poder trabalhar, e sim de um computador, ou um notebook, ou um tablet, e até mesmo um celular. Chegamos à era da modernidade. Também queremos mostrar o quão magnífico é esse sistema desenvolvido na nossa Paraíba, e que outros Órgãos de Segurança Pública se surpreendem quando o conhecem.

Para poder relatar o sistema, repassamos apenas a forma limitada da qual temos acesso. No contexto da adoção da TI, estudar as relações de poder justifica-se pelas possíveis implicações decorrentes dessa incorporação da TI na distribuição de responsabilidades, na hierarquia e nas crenças já legitimadas no espaço organizacional. Observa-se uma dificuldade por parte dos atores organizacionais de "aceitar" as novas tecnologias, em grande parte, pelas mudanças ocasionadas nas estruturas de poder (BORNSTEIN e VILLELA, 1992).

### **1.4 Objetivos**

Nesta seção estão classificados os Objetivos Específicos como meio de se chegar ao Objetivo Geral da pesquisa. Portanto segue-se por ordem do geral para os específicos.

#### **1.4.1 Objetivo Geral**

Analisar a tecnologia como uma ferramenta indispensável na área da Administração pública e na Polícia Militar.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- \*Investigar a eficiência dos recursos tecnológicos utilizados pela PM da Paraíba.
- \*Definir as ações da Polícia Militar;
- \*Enumerar as atribuições e competências de cada Setor na Polícia Militar da Paraíba;
- \*Descrever alguns feitos de maior relevância da Polícia Militar da Paraíba.

### **1.5 Estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso**

O presente trabalho constitui em sete capítulos. No capítulo 1, foi apresentado o cenário técnico-científico da pesquisa, a problemática, a justificativa, e a investigação do tema envolvido, proporcionando os objetivos específicos a serem realizados. O capítulo 2, descreve a metodologia que foi utilizada, e está dividido em três seções realizadas durante a pesquisa. O capítulo 3, descreve os como a Tecnologia da Informação está sendo introduzida, mesmo aos poucos, nas Organizações Públicas como Privadas.

Em sequência, o capítulo 4 estaremos adentrando a organização militar, e como está dividido a hierarquia dentro da Polícia Militar. No capítulo 5, contém os aspectos da organização militar, bem como foi o processo de implantação do Site e manuseio, em cumprimento dos objetivos específicos, estando os dados em um gráfico, e classificados em três níveis: externo, interno e administrativo. No capítulo 6, tratamos de como está condicionado as relações na Polícia Militar depois do site. E por último temos o capítulo 7 que contém as considerações finais do autor sobre o presente trabalho, contando com suas contribuições e limitações da pesquisa, possibilitando novas análises para trabalhos futuros.



## **2. METODOLOGIA**

Conforme Gil (1999), sabe-se que o objetivo principal da pesquisa científica está embasado na busca de respostas à problemas específicos, sendo feita por métodos científicos.

Este trabalho trata de um estudo bibliográfico onde foi estudado o tema Tecnologia da Informação na PMPB – Uma análise da inovação tecnológica.

A metodologia de análise foi o estudo de caso na 1ª Companhia do 10º Batalhão de Policial Militar da Paraíba, na cidade de Esperança, sob o paradigma interpretativo, por meio da análise qualitativa, procurando avaliar a interação entre o indivíduo e o contexto social. Deve ser ressaltado que este estudo não centrou seu interesse no conteúdo formal das relações ou da utilização do Site, e sim na subjetividade dos policiais. Buscando resultados exploratórios, devido ao número reduzido de pesquisas dessa natureza, empregou-se a triangulação na coleta de dados.

Também foram realizadas explicações sobre o tema abordado, seguindo um fluxo visando a fácil compreensão e aplicação. Primeiramente foram abordados os conceitos, em seguida as características e aplicabilidades, e por fim as conclusões da pesquisa.

### **2.1 Método de aplicação da pesquisa**

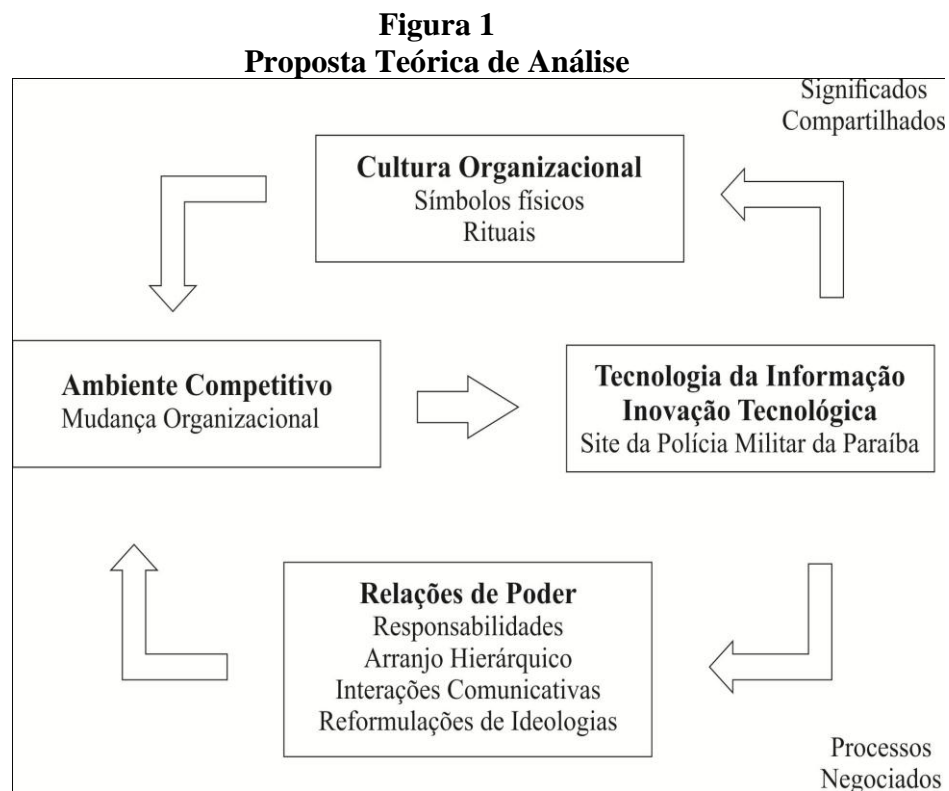
Nesta pesquisa, destaca-se a utilização do paradigma interpretativo de análise (ALENCAR, 1999). Esse enfoque visa à análise das interpretações da realidade, privilegiando a percepção do indivíduo sobre os fenômenos analisados. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso (MURRAY, 1974) na 1ª Companhia do 10º Batalhão da Polícia Militar da Paraíba. O estudo de caso permite aprofundar a análise de um fenômeno por trabalhar com cenários específicos. Dessa forma, o estudo de caso vincula-se ao paradigma interpretativo, pois possibilita compreender os significados que os indivíduos atribuem às suas ações e às ações de outros em determinado ambiente ou situação (ALENCAR, 1999).

Dessa perspectiva de análise, adotou-se o método da triangulação de dados, o qual procurar utilizar dados originários de várias fontes num mesmo estudo, com a finalidade de se conseguir uma ampla descrição, explicação e compreensão do objeto em foco no estudo (TRIVIÑOS, 1987). Para tanto, foram definidas duas etapas básicas para a coleta de dados:

- pesquisa bibliográfica e análise documental - mais precisamente sobre a implementação do Site da PMPB. Nessa fase, pretendeu-se conhecer como a TI foi implementada na organização, bem como traçar um breve perfil da mesma;
- entrevistas com membros da organização e observação não participante. No caso das entrevistas, a amostra foi intencional, e o instrumento de coleta de dados foi um questionário

não-estruturado, aplicado a 35 policiais militares envolvidos com a implementação ou utilização do Site. Nessa etapa, o objetivo foi mapear a influência do uso da TI na cultura e nas relações de poder no espaço simbólico da organização.

Para compreender como a utilização da TI pode estar relacionada com a cultura e as relações de poder em uma organização, delineou-se uma proposta teórica para análise da figura abaixo, a partir dos principais conceitos apresentados anteriormente, considerando-se o recorte epistemológico adotado na pesquisa.



Dessa forma, a definição operacional das categorias de análise pode ser descrita como:

- **tecnologia da informação** - foi considerada uma inovação tecnológica, à medida que interfere na cadeia de valor da organização em prol de sua competitividade. Essa ferramenta, ao lançar novos canais de comunicação, formas de gestão de produtos e serviços, além de novas formas de relacionamento entre os atores organizacionais, pode influenciar na construção da cultura e nas relações de poder em uma organização. Neste estudo, a TI analisada é o Site da PMPB;

- **cultura** - pode ser construída por meio dos significados internalizados e compartilhados entre os atores organizacionais. Os significados são construídos pela interpretação dos indivíduos com base em símbolos físicos, rituais e mitos. Os símbolos

físicos considerados nas análises, foram, além dos próprios símbolos materiais presentes na cultura militar, os documentos, jornais e o próprio conteúdo do Site. Os rituais analisados foram, basicamente, as etapas de implementação do portal, os treinamentos e as atividades viabilizadas por este. Além dos rituais relativos especificamente ao processo de implementação do Site, também foram considerados os rituais militares, de uma maneira geral. Os mitos foram operacionalizados pela identificação de histórias que condizem com valores e crenças da organização, e por meio de narrativas referentes à implementação e utilização do Site;

- **relações de poder** - o poder foi considerado um fenômeno relacional, presente nos discursos e objeto de negociação entre os membros organizacionais. Foram observadas as relações que envolvem a distribuição de responsabilidades, o arranjo hierárquico, as interações comunicativas e a reformulação de crenças e ideologias no processo de adoção da TI.

Com base na proposta de análise e na descrição das categorias, apresentam-se as seguintes questões de pesquisa:

- como foi o processo de implementação do Site da PMPB?
- quais foram as principais influências dessa ferramenta na cultura e nas relações de poder na organização?

Vale ressaltar que a análise dos dados coletados ocorreu sob o paradigma interpretativo, por meio da pesquisa qualitativa, conforme a proposta de Triviños (1987).

### **3. AS ORGANIZAÇÕES E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

A exigência de flexibilidade e de uma melhor interação entre os membros organizacionais é consequência de mudanças desencadeadas pelo mercado, principalmente, a partir da década de 1970, quando se acirrou a concorrência entre as organizações. Com isso, a produção em massa de produtos padronizados deixou de ser interessante e a competição entre as organizações passou a se dar pela flexibilidade para diversificar os produtos (sem encarecê-los) e pelo atendimento rápido (antes da concorrência) aos clientes externos e internos (membros da organização). Em grande parte, essa flexibilidade foi conseguida pela reestruturação de processos produtivos e com novas formas de gerenciamento, incluindo-se aí a adoção de inovações tecnológicas voltadas para os diversos setores da organização.

O conceito de inovação, propriamente dito, não pode desvincular-se do conceito de inovação tecnológica. Este tem sido bastante discutido e reconhecido, principalmente, no que tange ao contexto empresarial. Para as empresas, a inovação pode ser entendida como a capacidade delas se manterem lucrativas (seja pelo aumento do valor percebido pelo cliente, pela redução de custo, ou ainda por ambos) de modo sustentável. Para Schumpeter (1975) e (1982), inovação é a aplicação comercial ou industrial de alguma coisa nova (de um novo produto, processo ou método de produção), é um novo mercado (ou fonte de suprimentos) ou uma nova forma de organização de negócios (comercial ou financeira).

Drucker (1986) define inovação como a ferramenta dos empreendedores, o meio pelo qual exploram as mudanças como uma oportunidade para oferecer um novo produto ou serviço. O exame de inovações em diversas empresas europeias e norte-americanas propiciou a definição de inovação como uma nova forma de romper barreiras definidas no setor pelos conceitos de vantagens competitivas, criando soluções diferenciadas a baixo custo. Assim, o conceito de inovação tecnológica está intimamente relacionado ao aumento ou manutenção da competitividade. Dessa forma, a inovação tecnológica pode ser entendida como toda modificação na cadeia de valor da organização, extrapolando a associação exclusiva com processos ou produtos, e que afeta, de forma significativa, a vantagem competitiva da empresa ou a estrutura industrial na qual ela está inserida. De forma complementar e sintética, a transformação tecnológica pode ser definida como tecnologia aplicada à cadeia de valor voltada para o aumento ou manutenção da competitividade (PORTER, 1989).

Dessa perspectiva, a tecnologia da informação (TI) pode ser tratada como uma inovação tecnológica, na medida em que permeia as cadeias de valor, mudando a forma de executar as atividades de valor e também a natureza das ligações entre elas. Ao fazer isso, a

TI pode afetar a competição das empresas, modificando os relacionamentos entre clientes, fornecedores e concorrentes (PORTER, 1989).

Entretanto, o ponto de interesse neste constructo é a relação entre o uso da TI, a cultura e as relações de poder entre os atores organizacionais. É um enfoque que não está distante do enfoque da competitividade, visto que uma das formas de mantê-la é otimizando o fluxo de informação entre os membros organizacionais e, conseqüentemente, o relacionamento entre eles. Esse processo pode ser impulsionado pela implementação da TI. Para Stoner (1999), somente com informações precisas e na hora certa, os administradores podem monitorar o progresso na direção de seus objetivos e transformar os planos em realidade.

A TI é uma ferramenta utilizada nas organizações com a finalidade principal de prover serviços e canais de comunicação. Geralmente, essa tecnologia opera sob sistemas computacionais. Nos primeiros estágios do uso de computadores nas empresas, a capacidade limitada de hardware e software restringia, de forma bastante intensa, as possibilidades de aplicações da TI. Assim, apenas aplicações mais estruturadas e menos complexas podiam ser implementadas como, por exemplo, folha de pagamento, controle de estoque e contas a pagar. Com o desenvolvimento tecnológico, o leque de possibilidades foi ampliado e uma gama de novas alternativas de aplicações da TI tornou-se possível (LAURINDO et al, 2001). Dos benefícios que a TI proporciona às organizações, podem ser citados o fato de dar subsídios aos gestores para a elaboração de estratégias empresariais, a facilidade e rapidez que proporciona no desenvolvimento de atividades burocráticas, a gestão dos meios de produção e dos negócios, a melhoria e agilidade nos processos de comunicação interna e externa das organizações; sem contar a melhoria do relacionamento entre os membros organizacionais (PRATES e OSPINA, 2004).

Diferentes aplicações da TI - conforme sua natureza, abrangência e grau de modificação impostos - apresentam diferentes formas de interação com a cultura e as relações de poder numa organização (FLEURY e FLEURY, 1995). Portanto, trata-se de um processo profundo de mudança que não só abrange o ambiente tecnológico, mas também o ambiente técnico, as pessoas, a cultura e toda a estrutura da empresa; por isso é preciso que os atores sociais estejam envolvidos com o processo de adoção da TI. Nesse sentido, alguns autores (MUNFORD, 1988; SEGRE e XEXEO, 1995) afirmam que as organizações não estão se preparando adequadamente para a adoção de inovações tecnológicas como a TI. Uma metodologia que enfatize uma gestão mais humana da implementação dessa tecnologia - visando elementos como a cultura e as relações de poder - pode minimizar tais reações.

#### 4. ENTRANDO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

Como realidade socialmente construída, a organização torna-se apenas uma referência para direcionar comportamentos individuais. Qualquer processo de mudança - nesse caso, a adoção da TI - pode desencadear reações adversas que influenciam os próprios valores, crenças e interpretações compartilhadas pelos agentes envolvidos no processo.

Sob essa ótica, privilegia-se a dimensão simbólica da organização como expressão singular da realidade. O paradigma simbólico assume que o ser humano define e cria sua própria realidade e, conseqüentemente, a realidade da organização. A construção social da realidade deriva da criação coletiva dos sentidos e significados atribuídos pelos membros da organização a uma determinada ação ou objeto. Dessa forma, os atores sociais podem desenvolver definições compartilhadas da realidade organizacional (SCHULTZ, 1994).

A interpretação dos símbolos pode ser guiada pela visão de mundo (imagem mental da realidade), pelos valores (visão da estética e da moral), pelas metáforas e pelas metonímias (parte que pode representar o todo). As metáforas e as metonímias são artifícios usados pelos membros da organização para ilustrar o caminho cultural. São utilizadas para interpretar e formular representações visuais da cultura organizacional (SCHULTZ, 1994). Neste constructo, admite-se que o processo de adoção da TI é construído e mantido na mente dos membros organizacionais, os quais, por meio de interpretações de rituais, mitos e outros símbolos, compartilham os significados e contribuem para a interpretação da realidade organizacional. Isso significa que a TI pode relacionar-se com o processo de construção da cultura organizacional - à medida que age como elemento de comunicação e consenso - bem como expressar a instrumentalização das relações de poder. Por sua vez, as relações de poder podem ser sustentadas pelas ideologias e por uma ordem moral que os indivíduos visualizam e experimentam como legítimas, através de rituais, mitos e símbolos culturais. Ao implantar um elemento de mudança (a TI), a organização precisa legitimar a nova ordem, o que pode influenciar as relações entre os atores sociais e os grupos. Isso significa que o fenômeno da adoção de uma nova tecnologia pode contribuir para mudanças nas estruturas de poder em uma organização.

Vários autores têm contribuído para os estudos sobre o poder nas organizações (mesmo que o foco de suas pesquisas seja o sociológico). Mais tradicionalmente, podem ser citados os estudos de Marx (1976) e Weber (1978), os quais enfocam a existência de conflitos de interesses e tratam o poder como uma forma de dominação. Nesse sentido, os autores mostram como o poder penetra nas estruturas organizacionais para servir a alguns, mas não a todos os grupos de interesses. No campo dos estudos organizacionais, o poder geralmente

refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e às relações recíprocas, por meio das estruturas formais e burocráticas (THOMPSON, 1956).

Ambas as correntes mencionadas desenvolveram concepções mais funcionalistas do poder. O desenvolvimento de um campo mais crítico dessa temática tenta reinterpretar, por meio de práticas disciplinares, as regras que construíram a burocracia, além de analisar o poder por um prisma mais micro, ou seja, por meio das relações entre os atores organizacionais (FOUCAULT, 1977).

Nesse sentido, pode-se elevar o foco para as formas como os agentes utilizam suas estratégias de poder e, dessa forma, compreender o poder e suas relações num processo de mudança contínua. Para os estudos organizacionais, isso implica considerar a influência das relações culturais, políticas e econômicas na ação dos membros nas organizações; ou seja, compreender o poder em sua dinâmica e não apenas em suas manifestações estruturais (hierarquias etc.), admitindo seus movimentos relacionais construídos por meio de práticas discursivas e implícitas de controle negociado. Para Hardy e Clegg (2001, p.275), na perspectiva crítica,

*O poder não é mais apenas um recurso conveniente, manipulável e determinístico. Ao contrário, todos os atores operam dentro de uma estrutura de dominação - uma rede dominante de relações de poder - dentro da qual as perspectivas de saída eram limitadas tanto para os grupos dominantes quanto para os grupos subordinados. [...] A resistência é algo positivo: uma oportunidade para a ação humana criativa, particularmente, quando associada às categorias subjugadas, tais como trabalhadores, mulheres e minorias étnicas, como uma reafirmação contra os processos de dominação.*

A organização passa a ser considerada como um espaço de elaboração e negociação de princípios, envolvendo os processos de articulação de interesses entre os membros organizacionais. Cada ator organizacional pretende reforçar seu interesse e legitimar sua ação para garantir seu espaço e posição na estrutura organizacional. Surgem questionamentos e contestações que podem ser observados nas relações patrão/empregado, entre grupos, e até mesmo nas relações de gênero. Tais movimentos evoluem e se transformam sob várias formas de controle organizacional e suas relações com a cultura e liderança.

Nesse sentido, o poder não envolve, necessariamente, a tomada de determinada posição, a identificação de quem possui mais ou menos poder, mas sim a busca da descrição de seu papel estratégico - como ele é usado para transformar as pessoas em personagens que articulam um jogo de moralidade organizacional (HARDY e CLEGG, 2001).

## **5. ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO, DO SITE E DE SUA IMPLEMENTAÇÃO**

Para responder às questões de pesquisa, é necessário conhecer as principais características da organização em estudo, tendo em vista que esse processo é fundamental para se desvendar os aspectos simbólicos que a permeiam.

A organização em estudo é composta pela 1ª Companhia do 10º Batalhão da Polícia Militar (1ª CIA / 10º BPM). A 1ª CIA do 10º BPM foi instalada, provisoriamente, em Campina Grande, em 02-12-2008. Sua instalação ocorreu a partir da Lei Complementar nº 87 de 02 de Dezembro de 2008, quando se criou o Batalhão. A escolha da sede definitiva do 10º BPM ocorreu em 2012 e a cidade escolhida foi Esperança, localizada a 23Km de Campina Grande e considerada um importante polo comercial atacadista e varejista.

A área de atuação é dividida em quatro subunidades de execução operacional. Destacam-se como principais centros urbanos as cidades de Esperança, Alagoa Nova, Areia e Soledade. Em sua ação operacional, o 10º BPM faz o policiamento ostensivo em 20 municípios. A organização em estudo tem como missão cuidar da segurança pública, atuando preventiva e repressivamente em diversas operações, como a Operação Visibilidade, Operação Cidade Segura, de cerco e bloqueio, desmanche e blitz, levando-se em conta sempre os princípios de universalidade, responsabilidade e o compromisso com os resultados.

Em 2008, foi criado o Comando da 2ª Companhia do 10º Batalhão, com sede em Esperança, que hoje é a 1ª Companhia do 10º Batalhão, responsável pelo policiamento nas cidades de Esperança, Areial, Montadas, Pocinhos e Puxinanã, região que pelo vertiginoso crescimento industrial que tem apresentado, é uma das que mais se desenvolvem no estado. A 1ª CIA / 10º BPM atualmente tem sua estrutura subdividida em seis seções: a de Recursos Humanos, de Logística, de Inteligência, a Secretaria, a seção de Comunicação Organizacional e a de Planejamento de Operações.

A organização militar é caracterizada por estar encarregada de uma missão definida e dispor de uma estrutura interna (tanto hierárquica quanto de processos) legitimada entre os membros organizacionais (policiais militares) e a sociedade em geral. Tal característica, a despeito de sua condição indispensável para o pleno funcionamento das atividades militares, pode, na maioria das vezes, funcionar como um fator "limitante" para a inovação e evolução dos processos organizacionais (administrativos e operacionais). O estudo de Brito e Brito (1996) demonstra que o próprio processo de socialização dos atores organizacionais passa por um processo formal, rígido, marcado por vários rituais, com a finalidade de internalizar as normas, valores e comportamentos apropriados à cultura militar. Ou seja, despojar o civil e vestir o militar.



Esses fatores sinalizam para uma cultura que, ao mesmo tempo em que fortalece e unifica os valores da organização, pode dificultar processos de mudança e inovação. No entanto, ao analisar particularmente a realidade da 1ª CIA / 10º BPM, observou-se principalmente entre os policiais do setor administrativo - uma predisposição em aceitar os processos de mudança e a reconhecer sua importância. Esse fato pode ser reforçado pelo seguinte discurso:

*É preciso fazer surgir o novo, sejam processos e produtos, mesmo que isso acarrete a morte do velho enquanto ainda é lucrativo. É preciso romper com as velhas práticas, já que o futuro será bem diferente do passado e do presente. Schumpeter, famoso precursor da Teoria do Desenvolvimento Capitalista, cunhou uma expressão que retrata bem este fato: "destruição criativa" (trecho de um discurso cujo texto está disponível na página do Site da PMPB).*

Observa-se que há quem veja a organização militar como uma organização que também precisa traçar "estratégias" para sobreviver e manter sua "competitividade". Só a partir desse entendimento é que uma organização desse tipo pode estar preparada para o processo de mudança, principalmente, no que se refere às mudanças tecnológicas que podem influenciar nos processos administrativos, culturais e nas relações de poder. Nesse contexto, com objetivo principal de desenvolver e pesquisar novas tecnologias, aplicáveis a segurança pública, vamos elaborar alguns traços a serem observados.

Dentre os principais projetos desenvolvidos pela PMPB estão o Projeto PROERD (Programa de Erradicação das Drogas), o Sistema de Videovigilância, e o Site, foco desta análise. A maioria dos projetos recorre à TI como ferramenta para sua efetivação. Para a adoção bem sucedida da TI é preciso que os membros organizacionais estejam envolvidos e comprometidos com o processo, e que reconheçam a importância do mesmo para a sua função e para a organização em geral. Assim, foram disseminados alguns conceitos sobre TI entre os policiais, no próprio Site, antes mesmo de se iniciar o processo de implementação. Analisou-se alguns desses conceitos disponibilizados via Site:

*A tecnologia da informação é um conceito amplamente utilizado na administração moderna de uma empresa. Como tecnologia da informação tem-se todos os produtos (de informática ou não) que permitem a manipulação e o uso da informação, apoiando os trabalhos operacionais com a maior eficiência e menor custo possíveis.[...] A aceitação das tecnologias de informação como recurso para a construção social-histórica da sociedade fornece novos caminhos para a apropriação do conhecimento aplicável nas mais diversas áreas, inclusive, na segurança pública, como ferramenta de combate à criminalidade urbana (trecho de um discurso cujo texto está disponível na página do Site da PMPB).*

Em um primeiro momento, ressalta-se que a moderna administração recorre amplamente à TI; ou seja, para que a organização acompanhe a evolução administrativa, deve estar familiarizada com o conceito e a prática da TI. O veículo que permite a viabilização da TI advém da informática. Portanto, subentende-se que os membros organizacionais devem estar cientes da importância de adquirir conhecimentos em informática. Concomitantemente, evidencia-se a importância da TI como facilitadora do trabalho operacional e da relação com a sociedade, à medida que o conhecimento e a inovação tecnológica são utilizados em prol de serviços mais eficientes para a comunidade.

Essa gama de informação, repassada para os atores organizacionais, objetiva a conscientização dos mesmos sobre a importância da implementação e utilização da TI nos processos da organização. Esse fato indica a fase de preparação para a mudança, uma tentativa de amenizar prováveis impactos no âmbito da cultura e das relações de poder.

Especificamente, com relação ao Site, divulgou-se entre os membros organizacionais a seguinte concepção:

*Os portais corporativos oferecem uma grande capacidade para que as organizações embarquem em transformações significativas, remodelando e alinhando seus objetivos e motivações. Se forem devidamente implementados e apoiados por transformações gerenciais que fomentem confiança, os portais corporativos podem também estabelecer a base e o ambiente para o desenvolvimento de relacionamentos; isso traria consequências nos ciclos de inovação, no ambiente de aprendizado, no atendimento ao cliente e, finalmente, numa maior economia de recursos materiais e humanos (trecho de um discurso cujo texto está disponível na página do Site da PMPB).*

Reafirmando que para o funcionamento de qualidade é necessário o envolvimento dos usuários, delega-se também aos próprios policiais militares a responsabilidade de fazerem valer o projeto, o qual deve alcançar dimensões gerenciais. Ao sinalizar para as mudanças gerenciais, o discurso chama a atenção para as mudanças "relacionais", as quais envolvem aspectos culturais, de aprendizagem e de poder.

Levando em conta as concepções difundidas e compartilhadas acerca da importância da utilização do Site para a otimização dos processos operacionais e gerenciais da Polícia Militar, o mesmo foi implementado na 1ª CIA / 10º BPM, está em pleno funcionamento e em constante processo de melhoria.

O projeto foi desenvolvido juntamente com servidores civis, e disponibilizado aos policiais militares da Paraíba, que utilizam desde o ano de 2010, viabilizando não apenas o

acesso à Internet, mas também a operacionalização de serviços como: sala de reuniões, quadro de avisos, cursos especiais, informações operacionais, visualização e análise de efetivo local, troca de e-mails e fórum de discussões, que adiante serão descritos com maiores detalhes.

Segundo depoimento prestado por um Capitão da Tecnologia da Informação – EM/8, a necessidade surgiu, num primeiro momento, pelas precárias condições de repasse das ocorrências aos policiais militares. Os policiais militares, ao iniciarem suas funções, devem estar cientes dos principais fatos ocorridos (em termos de criminalidade) na região em que atuam. Tais informações eram repassadas via fax para um policial responsável, o qual fazia a leitura do material e selecionava as principais ocorrências. Posteriormente, o repasse era feito aos demais policiais que se preparavam para o trabalho. Esse procedimento, a rigor, deveria ser diário. Entretanto, muitas informações acabavam desviadas, ou não havia tempo suficiente para o repasse de todas. A Internet surgiu como um importante veículo para o repasse dessas informações, com conteúdo e tempo otimizados.

O projeto avançou para a criação de um portal que, além da disponibilização das ocorrências, também proporciona vários outros tipos de serviços. Dessa forma, o objetivo postulado para o Site é:

*O de criar uma rede de inteligência para prover de forma fácil e rápida o acesso a dados, informações e conhecimentos relevantes para a realização das funções presentes na organização, e ainda criar melhores meios de comunicação que interconectarão todos os membros da organização. É esperado que o Site da PMPB fomenta a criação, gerenciamento e compartilhamento de conhecimento, tanto individual como coletivo, que incentive os membros da organização a aprender, a criar, a inovar e a ter ideias por si só. O portal visa também atender ao público em geral, através de serviços como o Fale Conosco, além de disponibilizar dicas e informações como eventos, concursos e projetos. (texto extraído do Site da PMPB)*

Uma vez definido o objetivo do Site, fica claro o alcance esperado do projeto e, conseqüentemente, as possíveis relações deste com o espaço simbólico da organização. Deve ser ressaltado que a dimensão privilegiada neste estudo não centra seu interesse no conteúdo formal das relações ou da utilização do Site, e sim na subjetividade dos policiais. Uma vez definido o enfoque para que possa ser identificada a dimensão subjetiva das relações entre o uso da TI, a cultura e nas relações de poder - torna-se necessária uma descrição mais detalhada do Site e seu processo de implementação, mais especificamente na 1ª CIA / 10º BPM.

Para facilitar as operações e diminuir o risco de apropriação indevida de informação por parte de pessoas não autorizadas, foi desenvolvido um portal dividido em três níveis, conforme mostra a figura 2:

**Figura 2**  
**Níveis do Site da PMPB**



**Fonte: Elaborado com base nos dados da pesquisa**

- **nível externo** - disponível para o público geral, por meio do endereço eletrônico <www.pm.pb.gov.br>. O principal objetivo nesse nível é a maior interação dos policiais militares com a comunidade. Os serviços oferecidos são:

1. Consulta das principais ocorrências na região, através de matérias;
2. Possibilitar a realização de enquetes a respeito do trabalho da Polícia Militar;
3. Dar dicas à população sobre segurança;
4. Disponibilização de alguns links, e-mails e telefones de interesse;
5. "Galeria de Comandantes", onde pode ver todos os Comandantes Gerais da PMPB;
6. "Concursos", que divulga datas, provas e chamadas de Concursos dentro da PMPB;
7. Apresentação dos projetos sociais desenvolvidos pela Polícia Militar;
8. Espaço de divulgação de cursos e eventos; e
9. Informações sobre a estrutura da Polícia Militar.

- **nível interno/intranet** - apenas para os policiais militares. Na intranet, o objetivo central é a difusão de informação precisa e atualizada aos diversos postos e graduações da PM, nas áreas de recursos humanos, inteligência, planejamento de operações, logística e comunicação organizacional. Os serviços disponibilizados são:

1. Fornecimento das sinopses de todas as ocorrências da região;
2. Agenda operacional, com a listagem das principais ocorrências que requerem a atuação da corporação, além das escalafões;

3. Ensino, pois existem os cursos com acompanhamento eletrônico, disponibilizando-se material e provas;

4. Mural de recados;

5. Downloads de vários documentos de interesse;

6. Organogramas; e

7. Fórum de discussões para o debate de vários assuntos.

• **nível administrativo** - disponibilizado apenas para o pessoal responsável pela manutenção do portal e pela alimentação dos dados. O objetivo é manter o portal atualizado e garantir a veracidade das informações e dos serviços prestados.

O processo de implementação do Site ocorreu, num primeiro momento, pela conscientização dos atores organizacionais quanto à importância de se utilizar essa ferramenta. Paralelamente, o portal foi implementado num formato mais simplificado, quando apenas alguns dos serviços descritos anteriormente estavam disponíveis. O nível externo foi o primeiro passo e o foco era a disponibilização das ocorrências. Com isso, acredita-se que houve, de imediato, uma reação ao mesmo tempo positiva e negativa por parte dos policiais militares. Positiva, pois estavam interagindo mais intensamente com a comunidade. Negativa, pela iminente ameaça de quebra das barreiras da informação policial. Tais aspectos serão retomados para análise, posteriormente. Por enquanto, o que vale ressaltar é que diante dessa reação, surgiu a necessidade de "aprender" novas formas de relacionamento com a comunidade e, até mesmo, de "aprender" a manipular as informações de forma mais segura ante a TI implementada. Diante disso, o que segue são etapas de treinamentos, que não aconteceram de maneira formalizada ou massificada; ou seja, os treinamentos fluíram conforme as necessidades e dificuldades de cada indivíduo ou de determinado grupo. Isso também propiciou uma maior interação entre os policiais e uma visão mais "amigável" da utilização do Site.

A implementação do Site da PMPB foi quase contínua, uma vez que as melhorias incluem novas ferramentas. Nesse contexto, de acordo com o Capitão da PMPB, o processo de aprendizagem também é contínuo e as mudanças são compartilhadas entre indivíduos, grupos; conseqüentemente, atingindo a organização. É nesse sentido que o processo de implementação e utilização do Site apresenta relações com os níveis culturais e de poder estabelecidos entre os membros da organização.

## 6. O SITE NAS RELAÇÕES DA POLÍCIA MILITAR

Para apreender os significados compartilhados entre os atores organizacionais, foram realizadas 35 entrevistas (via questionário não-estruturado) com policiais militares da 1ª CIA / 10º BPM. Os entrevistados não foram escolhidos aleatoriamente, pois o objetivo era ter um conjunto de respondentes o mais amplo e representativo possível da estrutura da corporação. Para isso, foram ouvidos representantes das mais diversas graduações e postos (soldado, cabo, sargento, subtenente, tenente, capitão, major), em funções administrativas e operacionais, homens e mulheres. Além disso, também foi realizada uma entrevista com um Capitão da Tecnologia da Informação – EM/8, uma análise detalhada das Dicas de Segurança, disponível no Site e a observação não-participante, por meio de visitas periódicas realizadas pelo pesquisador. Esse conjunto de informações possibilitou levantar a percepção que os policiais militares têm a respeito do Site.

Por meio da percepção dos membros organizacionais privilegiou-se a dimensão simbólica como expressão de realidade. Dessa forma, a organização militar foi considerada uma realidade socialmente construída, produto da criação coletiva dos sentidos e significados atribuídos pelos policiais diante da implementação da TI. Por isso, foi possível analisar e discutir as relações da TI com a cultura e as relações de poder, considerando a organização como um espaço de elaboração e negociação de princípios, envolvendo os processos de articulação de interesses entre os membros organizacionais. Foram justamente os questionamentos que surgiram acerca da inovação tecnológica que impulsionaram algumas mudanças, mesmo que a nível ideológico, sobre a estrutura de poder na organização militar.

As análises dos relatos revelaram, num primeiro momento, as ideias compartilhadas acerca da própria organização e os significados a respeito do trabalho militar. Ficou evidente que a organização militar é dotada de significados, como o dever público de garantir a segurança, a representação de um corpo (o corpo da organização, o pessoal) dotado de força para tal, a ideia de um campo organizacional legitimado socialmente e a noção de uma identidade organizacional homogênea, bastante característica que é a identidade militar.

A prestação de serviços à comunidade - nesse caso, o dever de protegê-la de atitudes criminosas - foi a percepção mais recorrente entre os policiais entrevistados. Para os atores organizacionais, a missão de uma organização militar diferencia-se de outras missões ou objetivos organizacionais na medida em que mesma (já difundida na organização) tem no seu próprio conteúdo, o objetivo do trabalho diário dos policiais. Portanto, o compromisso da organização é o compromisso de cada um de seus membros, fato que reforça a noção de força tão compartilhada entre os militares; força não apenas no aspecto físico, mas também em

termos da capacidade de unificação da vontades e dos valores de cada um. Visto que, se o objetivo organizacional é também o de todos, não existe o trabalho individual, mas sempre a atividade coletiva.

Ao mobilizar forças coletivas para garantir a eficiência de suas atividades, a organização militar conta também com o apoio da comunidade em geral. Assim, dois extremos devem estar em sintonia: a corporação, cumprindo o seu papel (missão militar), e a comunidade, preparando o palco para sua atuação (a atividade dos militares). Conforme os discursos dos policiais, a organização militar é sempre sustentada pela legitimidade de suas atividades no campo social de atuação; é, portanto, uma organização legitimada socialmente.

Justamente por tal característica é que esse tipo de organização possui uma forte identidade constituída e compartilhada que caracteriza o trabalho de seus membros. Foi observado que o trabalho militar é percebido por seus executores como um trabalho dotado de poder. É preciso ter cautela ao mencionar o poder no trabalho da Polícia Militar. O significado do trabalho atrelado ao poder emerge no sentido de poder/dever; ou seja, é preciso que seja dado poder ao militar para que ele cumpra sua missão de garantir a segurança pública. Dessa forma, ele tem "direitos" garantidos apenas para a condição de militar, que não são extensivos à condição de civil. O poder para cumprir as atividades é ensinado, internalizado e disseminado na organização. Porém, quando é utilizado de forma abusiva, pode acarretar danos para a imagem organizacional e enfraquecer uma das características culturais da organização militar: a legitimidade social.

Esse fato se revela como uma das preocupações dos atores organizacionais, os quais contestam a generalização da imagem da PM associada a abuso de poder:

*[...] A verdade é clara. Nossa instituição é séria e eficiente, e possui funcionários dedicados e exemplares, devido ao profissionalismo e postura mantidos perante uma sociedade tão questionadora e desigual. (trecho de discurso de policial militar presente no fórum de debates do Site da PMPB)*

Nesse contexto, a disciplina surge como elemento central que garante o comportamento "esperado" de um policial. O trabalho militar é repleto de regras de conduta e procedimentos padronizados e que implicam certa constância. Dessa forma, a organização militar, ao mesmo tempo em que depende da legitimidade da comunidade, também mantém uma distância da mesma. Isso ocorre pois, no cumprimento das regras de conduta e dos procedimentos militares, e através de um processo rígido de socialização, os membros da organização acabam por "despojar" o civil e "vestir" o militar, conforme demonstram Brito e Brito (1996).

As considerações apresentadas remetem à ideia de que, numa organização militar, os membros compartilham de uma identidade ideológica consistente, caracterizada pela disciplina, pelo poder, pela legitimação de suas atividades e por uma missão. O reforço da identidade ocorre por meio de simbologias como a própria hierarquia, representada nos uniformes etc., nos rituais de admissão, na socialização, nos treinamentos militares, palestras, reuniões, etc.; e, os mitos, as histórias e memórias referentes à própria organização e sua trajetória, bem como de seus heróis. Portanto, trata-se de uma organização de cultura fortemente compartilhada entre seus membros. Nesse cenário, como seria possível a implementação de processos como a TI, os quais requerem algumas mudanças nos próprios processos culturais e nas relações de poder?

Pôde-se observar, particularmente na 1ª CIA / 10º BPM, uma maior abertura para processos inovadores, como a adoção de TI. Apesar das características apontadas anteriormente e de ser percebida por seus membros como uma organização de regras e padrões de conduta rígidos, a organização em questão também é vista como flexível. No entendimento dos entrevistados, tal flexibilidade é impulsionada pelo estilo de administrar característico de alguns policiais do setor administrativo, os quais procuram enfatizar uma visão mais sistêmica e inovadora.

Anteriormente, foram descritos os passos para a implementação e as principais características do portal. Com o processo de implementação do Site da PMPB, os policiais passaram a dispor de uma ferramenta que poderia impulsionar mudanças, não apenas operacionais, mas também gerenciais. Essas mudanças, por sua vez, são da ordem dos fenômenos que envolvem, principalmente, os processos de comunicação dos atores organizacionais.

No caso da 1ª CIA / 10º BPM, a comunicação ocorria, antes da implementação do Site, por meio de partes, ofícios e outros processos que, muitas vezes, dificultavam a efetividade do fluxo de informações e até reforçavam padrões de rigidez na organização militar. Diante de uma ferramenta que, possivelmente, "desburocratizaria" o processo de comunicação e facilitaria o fluxo de informações, também surgiram questionamentos quanto a essa ferramenta, como por exemplo, se sua implementação não iria desestruturar a "hierarquia", ainda que no plano simbólico, da organização. Por isso, a importância de um processo de conscientização sobre o uso da TI, antes de sua implementação.

Na fase de conscientização dos policiais para a importância da mudança e do uso dessa ferramenta, um dos objetivos era disseminar o conceito do Site entre os membros da organização. De acordo com um tenente da 1ª CIA / 10º BPM, muitos policiais mantinham



uma noção superficial do que seria o portal e sobre como ele poderia ser útil no trabalho da Polícia Militar. Pelos discursos dos entrevistados - os quais já utilizam o portal em seu trabalho -, pôde-se perceber uma ideia mais consolidada acerca do conceito e da função dessa ferramenta:

*O Site é uma ferramenta que divulga as informações da PMPB, aproximando o público interno (os profissionais que fazem segurança pública) e dando espaço também ao público externo (os clientes), para conhecer a instituição e até para se manifestar. (discurso de um Sargento)*

*O Site é mais um instrumento para auxiliar nas ações, operações, comunicação dos militares. É a informática utilizada em prol da segurança. Essa ferramenta pode auxiliar no meu trabalho, pois a informação, em qualquer setor, é a responsável pelo sucesso de uma pessoa ou empresa. "O portal, além de informar, facilita a comunicação; há como diminuir dúvidas de maneira mais rápida." (discurso de um Soldado)*

É possível observar alguns significados associados ao portal, como a facilidade de comunicação e a interação com a comunidade. Essa interação ocorre por meio do nível externo disponibilizado no Site. O nível interno é percebido pelos policiais, principalmente, como facilitador da comunicação interna e aproximador das relações, possibilitando uma maior participação dos atores organizacionais, de uma maneira geral, nas decisões da organização militar.

Evidentemente, a hierarquia continua a mesma em termos de distribuição de funções e postos. Porém, o achatamento ocorre pela comunicação e pela possibilidade de negociação de interesses entre os membros organizacionais. Se para Foucault (1977) o poder é relacional e independe de sua posse, pode-se afirmar que as relações na PMPB, mesmo entre graduações e postos diferentes, tentam negociar interesses e ideias, numa hierarquia formal não necessariamente visível, mas que existe. Isso significa que com a utilização do Site, as relações de poder se modificam e abre-se espaço para a negociação e a participação de policiais, por meio de sugestões e do debate de ideias. Dessas relações, surgem propostas e novas formas de relacionamento, tornando o processo um aprendizado contínuo.

Além disso, o discurso dos entrevistados revela mudanças nas relações quanto à distribuição de responsabilidades, às interações comunicativas e às reformulações de ideias. As responsabilidades se tornam menos centralizadas, como por exemplo no caso do repasse das ocorrências. Ao invés de um policial ser o responsável, todos que tiverem acesso devem disponibilizar via portal. Desse modo, a responsabilidade recai sobre o próprio indivíduo, que, dotado de saber/dever (competência para disponibilizar informações no portal e dever de fazê-lo) tem sua função interligada e dependente das demais funções. Portanto, cada membro é

peça fundamental para a fluência e eficiência das informações repassadas, pois um dado disponibilizado de maneira incorreta, impossibilita a articulação de outras funções, e assim sucessivamente. Nesse sentido, o poder está muito mais na responsabilidade atribuída ao membro da organização do que na graduação ou posto que ele ocupa.

Assim, observa-se que a concepção de poder adotada nesta pesquisa, contribui para as análises das relações de poder estabelecidas com a implementação da TI em uma organização militar. Verifica-se que o poder, com o uso do Site, depende muito mais da troca de informações e da maneira como essa troca ocorre, do que do posicionamento ocupado na organização. Trata-se de privilegiar o espaço de "negociação de interesses" e, mediante a criação desse espaço, distribuir responsabilidades e, conseqüentemente, recompensas.

Com o canal de comunicação intensificado pelo Site e a emergência de ideias e significados compartilhados entre os policiais, além da interação com a comunidade, ressalta-se a emergência de novos valores, crenças e símbolos acerca da organização e do próprio trabalho militar. Nos relatos, fica evidente um processo de reformulação ideológica que, conseqüentemente, levará a um processo de compartilhamento de novas crenças, as quais podem estar sinalizando um processo de mudança cultural em curso.

Resistências aos novos valores surgidos no processo de inovação existem, e estão presentes nos discursos. Porém, percebe-se que as forças resistentes existem pelo ainda pouco conhecimento de muitos policiais acerca de ferramentas computacionais e das vantagens da Internet para o fluxo de informações. Por outro lado, os relatos também revelaram que tais dificuldades encontram-se, principalmente, entre os policiais de função operacional, devido a fatores como: falta de tempo para acessar o Site e resistência a lidar com recursos de informática. Além disso, as análises também revelaram a necessidade de se atentar para uma maior integração entre os militares operacionais e administrativos, a fim de que estes repassem informações acerca do Site para aqueles:

*[...] há que se trabalhar com esses militares (operacionais), demonstrando a eles a importância da informática nos dias atuais. Há como realizar um trabalho efetivo com os militares, através da utilização de um laboratório e cursos para que eles aprendam e visualizem a importância de entrar para o mundo virtual. (discurso de um Cabo)*

Entretanto, mesmo diante de dificuldades advindas, principalmente, de uma cultura fortemente enraizada, observa-se um movimento de mudança dos valores compartilhados entre os policiais militares. Ao traçar um paralelo entre o antes e o depois da implementação

do Site, por meio de uma tabela apresentada contendo elementos e níveis numéricos a serem indicados, os entrevistados revelaram que o nível de elementos como "inovação", "trabalho em equipe" e "participação e informação" apresentou-se elevado após a implementação da TI. Quanto à burocracia e à hierarquia (informal), observou-se uma queda após o Site. Os elementos subjetivos que sustentam tais mudanças podem ser compreendidos a partir dos movimentos de internalização e compartilhamento de valores, expressos por meio dos símbolos, rituais e mitos. Esse processo, conforme revelam as análises, sofre forte impacto com o uso da TI (o Site), ao lançar novas simbologias e significados.

Os símbolos, rituais e mitos adotados na organização com a implementação do Site podem ser descritos da seguinte maneira:

- **os símbolos da inovação** - representados pelo próprio Site, pelo aparato tecnológico envolvido e por outros projetos da organização. A comunidade passa a reformular a imagem que tem da organização militar, pela maior aproximação com o trabalho militar via portal;

- **os rituais da aprendizagem, da flexibilidade e da negociação** - vivenciados em treinamentos mais flexíveis, agregando maior responsabilidade ao próprio policial de buscar o seu conhecimento. Paralelamente, nos espaços verificam-se os rituais de negociação de interesses e de compartilhamento de conhecimento, obscurecendo a hierarquia formal da organização;

- **os mitos dos inovadores e outras organizações como referência** - o deslocamento de uma referência basicamente de caráter militar, para a recuperação de histórias e heróis provenientes de outros campos, como, por exemplo, a universidade. Também os agentes da mudança e da inovação, como aqueles pioneiros no projeto do Site, passam a servir como referência para a construção de uma nova identidade que será compartilhada no processo de reformulação cultural.

Com isso, vale ressaltar que através da reformulação de alguns elementos constitutivos da cultura organizacional - por meio da linguagem e impulsionada pela utilização da TI - foi possível compreender como esse processo de inovação pode influenciar na definição e objetivação das crenças organizacionais. Essa constatação vai ao encontro das ideias de Schultz (1994); ou seja, ao considerar a comunicação entre os processos como importante fator para manter a realidade simbólica compartilhada, evidencia-se que a implementação da TI facilita o compartilhamento das crenças e, portanto, da realidade organizacional.

Por meio das análises, delineou-se o caminho percorrido para a reformulação da "teia de significados" entre os membros organizacionais. Foi constatado que o ambiente

competitivo impulsiona as organizações para a mudança. No caso da PMPB, a mudança é representada pela adoção da TI, o Site que foi estendido a toda a organização.

Ao implementar a tecnologia no trabalho militar, o sistema cultural e as relações de poder características de organizações militares mais tradicionais, começam a sinalizar para a presença de valores mais flexíveis e inovadores, que passam a ser compartilhados entre os policiais. Tais valores transcendem as barreiras da organização e atingem a comunidade em geral, constituindo um processo de legitimação. Esse processo não pode ser entendido como inacabado, visto que novamente a organização será chamada à mudança e novos valores, símbolos e crenças serão compartilhados entre os membros organizacionais.

## **7. CONCLUSÃO**

### **7.1 Considerações Finais**

Após a realização da pesquisa, o Site da Polícia Militar da Paraíba, ou seja, ambiente virtual que reúne informação para Confecção de Escalas de Serviço; Consultas da Ficha Funcional de Servidores; Consulta de Ocorrências tanto por modalidade quanto por data e natureza da ocorrência; Consulta de Material Bélico, entre outros. Destarte, é pertinente aprimorar a questão da usabilidade do sistema e a sua utilização frequente.

Com novas melhorias e maior funcionalidade do sistema, é possível vislumbrar com maior amplitude todo cotidiano, e permitir que todos possam acompanhar em qualquer dispositivo móvel independente de local que estiver.

### **7.2 Contribuições da Pesquisa**

Para o presente trabalho, foram feitas entrevistas com membros da organização e observação não participante. No caso das entrevistas, a amostra foi intencional, e o instrumento de coleta de dados foi um questionário não-estruturado, aplicado a 35 policiais militares envolvidos com a implementação ou utilização do Site. Nessa etapa, o objetivo foi mapear a influência do uso da TI na cultura e nas relações de poder no espaço simbólico da organização.

### **7.3 Limitações da Pesquisa**

A pesquisa foi realizada na 1ª Companhia do 10º Batalhão de Polícia Militar da Paraíba, localizada na cidade de Esperança – PB.

Por meio deste artigo objetivou-se analisar a relação entre a adoção da tecnologia da informação (Site), analisar a inovação tecnológica numa organização de caráter militar. Para tanto, foi empregado o conceito de TI como inovação tecnológica atrelado ao conceito de poder na organização militar. A abordagem da cultura adotada nesta pesquisa é a interpretativa, podendo constituir-se de estruturas inconscientes, símbolos e significados compartilhados. Portanto, privilegiou-se a dimensão simbólica nas análises, assim como os rituais, mitos e símbolos culturais. Ao adotar um elemento de mudança, a TI, a organização necessita legitimar a nova ordem o que pode causar impacto nas relações entre os atores sociais e grupos.

Com base nessa fundamentação teórico-metodológica, permitiu-se que nas análises empreendidas nesta pesquisa fosse considerada a subjetividade compartilhada pelos membros da organização militar em torno da implementação do Site da PMPB. Nesse sentido, a

caracterização da organização e a compreensão do processo de implementação do portal auxiliaram nas análises e evidenciaram características próprias da organização militar.

Observou-se que a organização militar, por ter uma missão definida e uma estrutura interna rígida e legitimada entre os membros organizacionais, enfrenta uma "limitação" para a implementação de processos tidos como inovadores. Isso fica evidenciado pela própria "socialização organizacional", que visa internalizar as normas, valores e comportamentos apropriados à cultura militar. Esses fatores indicam uma cultura que pode dificultar processos de mudança e inovação. Entretanto, verificou-se que, na organização estudada prevalece a "visão para a mudança", o que, de certa forma, possibilitou dar início à implementação do Site.

A "visão voltada para a mudança" apresentou-se como resultado do compartilhamento entre os policiais da organização militar, uma organização inserida num contexto em que dependente de "estratégias" para sua sobreviver e manter a qualidade com que exerce suas funções. A partir de então, a PMPB começou o desenvolvimento de novas tecnologias. Dessa forma, a despeito de uma forte identidade constituída e compartilhada - que caracteriza o trabalho dos policiais militares - constatou-se que a "visão para a mudança" pode propiciar um canal para a implementação de novas tecnologias em organizações militares. Portanto, a recuperação das características da organização em estudo contribuiu para a compreensão das mudanças em torno da cultura organizacional e das relações de poder, em face da implementação e uso da TI.

Implementada a tecnologia no trabalho militar, as relações de poder características de organizações militares mais tradicionais começam a sinalizar a presença de valores mais flexíveis e inovadores, que passam a ser compartilhados entre os policiais. Foi constatado que na organização estudada, esse compartilhamento é contínuo, mediante as constantes melhorias implementadas no Site. Por isso, ao disseminar novos conhecimentos entre indivíduos, grupos e organização, o processo de implementação e utilização do Site causa impacto na cultura e nas relações de poder estabelecidas entre os membros organizacionais.

Por meio das análises ficaram evidenciadas as ideias compartilhadas sobre a própria organização e os significados sobre o trabalho militar. O significado do dever público de garantir a segurança, a representação de um corpo (o corpo da organização, o pessoal) dotado de força para tal, a ideia de um campo organizacional legitimado socialmente e a noção de uma identidade organizacional homogênea - bastante característica da identidade militar - contribuíram para a compreensão do impacto causado pela TI na cultura e nas relações de poder da Polícia Militar.

Nesse processo, os símbolos físicos, os rituais e os mitos tiveram um importante papel para as análises. Observou-se a utilização dos símbolos da inovação, como o próprio Site, como ferramenta para reformular a imagem da organização militar. Os rituais verificados após a implementação da TI giram em torno da aprendizagem, da flexibilidade e da negociação, como os treinamentos voltados para o compartilhamento de conhecimento, obscurecendo a hierarquia formal da organização. Também foi constatada a presença dos mitos dos inovadores e de outras organizações como referência para o deslocamento de uma referenciação basicamente de caráter militar, em prol da mudança. Nesse contexto, os agentes da mudança e da inovação, como aqueles pioneiros no projeto do Site, serviram como referência para a construção de uma nova identidade compartilhada no processo de reformulação cultural.

A análise da utilização do Site também revelou mudanças nas relações de poder. Dessas relações surgem propostas e novas formas de relacionamentos, tornando o processo um aprendizado contínuo. Além disso, os discursos dos entrevistados revelaram mudanças nas relações quanto à distribuição de responsabilidades, às interações comunicativas e às reformulações de ideias. As responsabilidades se tornam menos centralizadas e recaem sobre o próprio indivíduo; ou seja, cada membro é peça fundamental para a fluência e eficiência das informações repassadas. Nesse sentido, o poder está muito mais na responsabilidade atribuída ao membro da organização do que na graduação ou posto que ele ocupa.

Com isso, ressalta-se a emergência de novos valores, crenças e símbolos acerca da organização e do próprio trabalho militar. Nos relatos, evidenciou-se um processo de reformulação ideológica que, conseqüentemente, levará a um processo de compartilhamento e reformulação da cultura. Pode-se dizer que essa mudança ocorre em nível ideológico, visto que, em termos de hierarquia, esta continua a mesma quanto à distribuição de funções, graduações e postos. O que muda é a comunicação e a possibilidade de negociação de interesses entre os membros da organização militar; ou seja, com a utilização do Site, abre-se espaço para a negociação e para a participação de policiais.

Por conseguinte, constatou-se a necessidade da organização viabilizar, por meio de técnicas pedagógicas (formais ou informais), a integração dos policiais ao processo de implementação e uso do Site. Essa necessidade resulta do entendimento de que o membro organizacional atuará mais conscientemente se incorporar os princípios propostos pela organização.

A fundamentação deste estudo, que incorporou tanto reflexões dos policiais como análises teórico-metodológicas, não tem sido muito adotada nos trabalhos científicos,

especialmente, no que tange à questão da TI. Acredita-se que o trabalho impulse a realização de outras pesquisas voltadas para estudos mais reflexivos de fenômenos organizacionais como a inovação, contribuindo como fonte de subsídio para as melhorias e mudanças nas organizações.

#### **7.4 Trabalhos Futuros**

O resultado do teste comprovou as afirmações respeitantes à questão da usabilidade como um todo e quanto ao Site da Polícia Militar da Paraíba, por conseguinte, abre novas questões a serem discutidas sobre o tema, e faz-se necessário a realização de novas pesquisas, serem feitas novas análises com escopo de alcançar frequentes e constantes mudanças e melhorias destas funções, como ampliação do número de tarefas que deverão ser testadas constantemente, incrementando novos componentes que causem efeitos efetivos na relação social entre todos dentro deste sistema.



## REFERÊNCIAS

Disponível em: <<http://www.pm.pb.gov.br/>>. Acesso em: 27 nov. 2014.

Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/frase/Nzk4MTE1/>>. Acesso em: 01 dez. 2014.

Disponível em : <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Intranet>>. Acesso em 15 nov. 2014.

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9241-11:2002 - **Requisitos Ergonômicos para Trabalho de Escritórios com Computadores**: Orientações sobre Usabilidade. Rio de Janeiro, ABNT, 2002.

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.

BORNSTEIN, C. T.; VILLELA, P.R.C. **O uso da informática em cooperativas de laticínio: algumas reflexões sobre a modernização na agricultura**. Reforma Agrária, v.3, n.4, p.53-73, set./dez., 1992. 1 CD-ROM

BRITO, M. J.; BRITO, V.G. P. **Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar**. Revista de Administração Pública: FGV, Rio de Janeiro, p.138-65, jul./ago. 1996. 1 CD-ROM

DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Perennial, 1986. 1 CD-ROM

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e inovações organizacionais: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FOUCAULT, M. **Discipline and punish: the birth of the prison**. Harmondsworth: Penguin, 1977. 1 CD-ROM

HARDY, C.; CLEGG, S. R. **Alguns ousam chamá-lo de poder**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, R. **Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURINDO, F. J. B. et al. **O papel da tecnologia da informação (TI) na estratégia das organizações**. Gestão e Produção, São Carlos, v.8, n.2, p.160-179, ago. 2001.

MARX, K. **Capital**. Harmondsworth: Penguin, 1976. 1 CD-ROM

MUNFORD, E. **El diseño participativo de sistemas: práctica e teoria**. In: LA AUTOMATIZATION y el futuro del trabajo. Espanha: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, 1988. 1 CD-ROM

MURRAY, D. J. **Case study as form of enquiry**. In: THE OPEN university. Social sciences. London: The Open University, 1974. p.165-172. 1 CD-ROM

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRATES, G. A.; OSPINA, M. T. **Tecnologia da informação em pequenas empresas: fatores e êxito, restrições e benefícios.** Revista de Administração Contemporânea: Anpad, Rio de Janeiro, v.8, n.2, abr./jun. 2004.

SCHULTZ, M. **On studying organizational culture: diagnosis and understanding.** New York: Gruyter, 1994. p. 75-148. 1 CD-ROM

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy.** New York: Harper Perennial. 1975. 1 CD-ROM

\_\_\_\_\_. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril, 1982.

SEGRE, L. M.; XEXEO, J. A. M. **Informatização em empresas sob um enfoque de modelagem social da tecnologia.** Rio de Janeiro: Coppe/UFRJ, 1995.

STONER, J. A.F. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

THOMPSON, J. D. **Authority and power in identical organizations.** American Journal of Sociology, p. 290-301, 1956. 1 CD-ROM

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

WEBER, M. **Economy and society: in outline of interpretive sociology.** Berkeley, CA: University of California Press, 1978. v. 2. 1 CD-ROM