
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR: UMA ABORDAGEM INTERPRETATIVA

Maria Cecília Pereira

(Universidade Federal de Lavras)

Antônio Claret dos Santos

(Universidade Federal de Lavras)

Mozar José de Brito

(Universidade Federal de Lavras)

Sumário: 1. Introdução; 2. Inovação e a tecnologia da informação como ferramenta de disseminação de conhecimento; 3. Gestão do conhecimento nas organizações: conceitos e perspectivas de análise; 4. Delineamento metodológico da pesquisa e modelo de análise; 5. Aspectos da organização, do Portal Corporativo e sua implementação: discutindo os elementos tecnologia da informação e propriedades institucionais; 6. O Portal Corporativo como ferramenta para o compartilhamento e disseminação do conhecimento na GPML; 7. Considerações Finais.

RESUMO

A tecnologia da informação (TI), como ferramenta de gestão do conhecimento, tem sido um tema bastante explorado em diversas organizações, principalmente no que tange aos processos de mudança organizacional. Por meio do presente estudo, objetiva-se analisar a adoção do Portal Corporativo na 6ª Região da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, bem como seu uso como ferramenta de compartilhamento e disseminação do conhecimento organizacional. Para tanto, são apresentadas algumas considerações a respeito da TI e da gestão do conhecimento nas organizações. A dimensão privilegiada é a subjetividade dos atores organizacionais, por isso, adotou-se a metodologia qualitativa/interpretativa. O processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento pôde ser avaliado sob três categorias: **o agente** (os membros organizacionais e suas ações), **a tecnologia** (o Portal Corporativo e suas implicações para o processo de construção do conhecimento organizacional) e as **propriedades institucionais** (o ambiente social das interações entre agente e tecnologia). Verificou-se que tais categorias influenciam-se mutuamente e contribuem para o processo de disseminação de conhecimento na organização. Acredita-se que o trabalho contribui como fonte de subsídio para as melhorias e mudanças organizacionais.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, tecnologia da informação, mudança organizacional.

ABSTRACT

The management of the knowledge has been a subject sufficiently explored as competitive strategy for diverse organizations. In this context, the present paper has for objective to analyze the adoption of the "Corporate Vestibule" of 6ª Region of Military Policy of the State of Minas Gerais and its use as tool of sharing and dissemination of the organizational knowledge. For in such a way, some considerations regarding TI and of the management of the knowledge in the organizations are presented. The privileged dimension is the subjectivity of the organizational actors. The relation enters the use of the technology of the information and the management of the knowledge was analyzed of interpretative form. The process of sharing and dissemination of the knowledge could be evaluated under three categories: the institutional agent (the organizational members and its action), technology (the Corporate Vestibule and its implications for the process of construction of the organizational knowledge) and properties (the social environment in which it gives to the interactions between agent and technology). It's verified that such categories are influenced by themselves and contribute for the process of dissemination of knowledge in the organization. One gives credit that the paper contributes as source of subsidy for the improvements and changes in the organizations.

Key-words: knowledge management, technology of the information, organizational changes.

1. INTRODUÇÃO

Muito tem-se falado em termos de gestão do conhecimento nas organizações e no campo da Administração, principalmente a partir da década de 1990, quando as organizações investiram em práticas e metodologias de gestão do conhecimento. O tema é tratado como uma premissa administrativa, que se vale de ferramentas tecnológicas para ser concretizado e manter o êxito das organizações, num ambiente cada vez mais dinâmico.

Ao considerar a tecnologia da informação (TI) como elemento de inovação tecnológica e ferramenta de gestão do conhecimento, objetiva-se, por meio deste estudo, analisar a adoção da TI e seu uso como ferramenta de compartilhamento e disseminação do conhecimento em uma organização militar. O componente de tecnologia da informação, elemento específico de análise deste trabalho, é o Portal Corporativo da 6ª Região de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais-6ªRPM, da qual faz parte a organização especificamente analisada: a **Guarnição Policial Militar de Lavras-GPML** (8º Batalhão da Polícia Militar e administração da 6ªRPM), cuja sede fica na cidade de Lavras, sul de Minas Gerais.

A partir desse objetivo, pretende-se, especificamente: i) compreender como se deu o processo de implementação do Portal Corporativo da 6ªRPM; e ii) compreender como essa ferramenta influenciou no compartilhamento e disseminação do conhecimento na GPML.

O Portal Corporativo foi colocado à disposição dos policiais militares da região Sul de Minas Gerais a partir do ano de 2003, viabilizando, além do acesso à Internet (www), também a operacionalização de serviços via Intranet, tais como: sala de reuniões (bate-papo), quadro de avisos, cursos especiais, informações operacionais, visualização e análise de efetivo local, troca de e-mails e fórum de discussões. Os serviços disponibilizados viabilizam a troca direta de

informações entre os policiais dos mais diversos níveis, além do acesso direto aos comandos locais e regionais.

Dessa forma, tem-se, como palco de estudo, um ambiente informacional, altamente inovador, capaz de interligar e gerar canais de aprendizagem entre os atores organizacionais. Por outro lado, a utilização da TI pode influenciar nos processos estruturais, sociais e cognitivos da organização. A expectativa é de que o presente estudo permita compreender como a utilização do Portal Corporativo pode, ou não, favorecer a gestão do conhecimento na organização em questão.

Nessa perspectiva, privilegia-se a dimensão subjetiva dos atores organizacionais, valendo-se da metodologia qualitativa. Ou seja, a relação entre o uso da tecnologia da informação e a gestão do conhecimento foi analisada de forma interpretativa. Com essa afirmativa, ressalta-se a necessidade de uma abordagem capaz de elucidar, interpretar e explicar a conduta humana na análise da tecnologia da informação, envolvendo o contexto social e organizacional.

Nos capítulos um e dois, são apresentadas, respectivamente, algumas considerações a respeito da TI e da gestão do conhecimento nas organizações, a fim de traçar uma postura teórica e epistemológica para as análises. No terceiro capítulo, apresenta-se o modelo metodológico de análise, abarcando os conceitos anteriormente discutidos. Nos capítulos quatro e cinco, discutem-se os resultados, com base nas informações coletadas. No capítulo seis, são tecidas as considerações finais do estudo.

2. INOVAÇÃO E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO COMO FERRAMENTA DE DISSEMINAÇÃO DE CONHECIMENTO

As mudanças no âmbito das organizações, tanto estruturais, quanto gerenciais, desde 1970, desencadearam um processo de flexibilização organizacional, o qual depende de sistemas de produção e prestação de serviços mais ágeis e abertos para a inovação. Com isso, a produção em massa de produtos padronizados deixou de ser interessante, o foco passou a ser a flexibilidade para diversificar os produtos. Grande parcela dessa flexibilidade foi conseguida por meio de reestruturação de processos produtivos e de novas formas de gerenciamento, incluindo 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. Esse conceito tem sido bastante discutido e reconhecido, principalmente no que tange ao contexto empresarial. A inovação, para as empresas, pode ser entendida como a capacidade de a empresa manter-se lucrativa (seja por meio do aumento do valor percebido pelo cliente, seja pela redução do custo, ou ainda por ambos) de modo sustentável. Para Schumpeter (1975; 1982), inovação é a aplicação comercial ou industrial de alguma coisa nova (um novo produto, por exemplo), processo ou método de produção; um novo mercado ou fonte de suprimentos; 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.

Esses conceitos relacionam a inovação tecnológica ao *aumento ou à 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 processo ou produto, a qual afeta, de forma significativa, a vantagem competitiva da empresa ou a estrutura industrial na qual ela está inserida. De forma complementar e sintética, a inovação tecnológica pode ser definida como tecnologia aplicada à cadeia de valor, voltada para o aumento ou manutenção da competitividade (PORTER, 1989).

A despeito desse enfoque "competitivo", neste estudo, procura-se focalizar a inovação tecnológica, por meio do uso da TI, como uma ferramenta de gestão. Acredita-se que essa ferramenta influencie a forma de executar as atividades nas organizações e a natureza das ligações entre essas atividades.

Portanto o ponto de interesse, neste constructo, é a mudança que o uso da TI pode provocar nos relacionamentos entre os atores organizacionais, mais especificamente quanto ao compartilhamento e disseminação do conhecimento. Esse enfoque não está distante do enfoque da competitividade, pois uma das formas de mantê-la é otimizar o fluxo de informação entre os membros organizacionais e, conseqüentemente, o relacionamento entre eles. 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. No entanto, o foco não é para a inovação como ferramenta competitiva, mas como ferramenta de disseminação de conhecimento.

A TI vem sendo utilizada nas organizações com a finalidade principal de prover serviços e canais de comunicação. Geralmente, essa tecnologia opera sob sistemas computacionais. Nos primeiros estágios de 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 folha de pagamento, controle de estoque e contas a pagar. Com o desenvolvimento tecnológico, o leque de possibilidades foi ampliado, possibilitando o surgimento de uma gama de novas alternativas de aplicações de TI (LAURINDO et al., 2001).

Dentre os benefícios que a TI proporciona para as organizações, pode-se citar o provimento de subsídios aos gestores para a elaboração de estratégias empresariais; facilidade e rapidez no desenvolvimento de atividades burocráticas; gestão dos meios de produção e dos negócios; melhoria e agilidade nos processos de comunicação interna e externa das organizações; e a melhoria do relacionamento entre os membros organizacionais. Nesse contexto, a gestão do conhecimento pode ser maximizada com o uso adequado da TI (PRATES & OSPINA, 2004).

Diferentes aplicações de TI, conforme sua natureza, abrangência e grau de modificação imposto, apresentam diferentes implicações em uma organização (FLEURY & FLEURY, 1995). Portanto trata-se de um processo de mudança, que não abrange apenas o ambiente tecnológico, mas também o ambiente técnico, as pessoas, a cultura e toda a estrutura da empresa. Sendo assim, é preciso que os atores sociais estejam envolvidos com o processo de adoção da TI.

Munford (1988) e Segre & Xexeo (1995) afirmam que as organizações não estão preparando-se adequadamente para a adoção de inovações tecnológicas como a TI. Uma metodologia que enfatize uma gestão mais humana da implementação da TI, visando a elementos como a aprendizagem, pode minimizar essas dificuldades. Dessa forma, ao implementar a TI, deve-se atentar para a sua característica de ferramenta disseminadora de conhecimento. Para tanto, julga-se válida a apresentação conceitual acerca da gestão do conhecimento nas organizações.

3. GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: CONCEITOS E PERSPECTIVAS DE ANÁLISE

O conhecimento é tema discutido desde a antiguidade, por diversos filósofos. No entanto, a utilização do conhecimento na área empresarial, como ferramenta de gestão, ainda clama por uma definição mais consistente. Existem diversos enfoques sobre o que seria gestão de conhecimento. Em um enfoque mais técnico, o termo gestão do conhecimento é usado para descrever qualquer processo ou prática de criar, adquirir, capturar, compartilhar e usar o conhecimento, onde quer que ele resida, para melhorar o desempenho nas organizações (PRUSAK, 1997).

Nessa perspectiva, o foco está em converter as competências essenciais de cada indivíduo em conhecimentos que permaneçam na organização. Ou seja, a gestão do conhecimento estaria centrada na busca de “estocagem” de conhecimento, valendo-se de técnicas de armazenamento e recuperação de dados, associadas às tecnologias da informação (SCARBROUGH et al., 1999).

Pode-se dizer que essa visão da gestão do conhecimento, baseada na apreensão e difusão deste na organização, é uma visão limitada. Sendo assim, as ferramentas tecnológicas são utilizadas tendo em vista a premissa de que tais ferramentas, como a Intranet, podem ser usadas para capturar e estocar conhecimento dos trabalhadores e torná-lo acessível para outros (COLEGOMOLSKI, 1997).

Por outro lado, estudos têm demonstrado que o uso da tecnologia em si não garante a utilização eficiente de soluções na organização, nem mesmo a “estocagem” e disseminação do conhecimento. Damiani (2001) adverte que é preciso ampliar essa visão simplista e determinista e compreender o conhecimento organizacional como um fenômeno processual e contextual.

As ferramentas de tecnologia de informação e comunicação são consideradas insuficientes, quando tomadas isoladamente. A organização deve criar um ambiente para que o conhecimento seja compartilhado entre os atores organizacionais. Dessa forma, o foco da gestão do conhecimento passa para a capacidade de aprendizagem dos indivíduos e da organização, bem como para a interação entre eles. O conhecimento não pode ser compartilhado apenas pela instalação da tecnologia da informação, ele depende da influência mútua do uso dessa tecnologia e das relações interpessoais.

Sendo assim, o enfoque insurgente vai além da visão tecnológica em si. Emerge a definição de conhecimento e sua gestão como um produto da interação e relacionamento entre os atores organizacionais. Além disso, essa perspectiva considera o papel da aprendizagem organizacional como propulsora do processo de compartilhamento do conhecimento na organização (GARVIN 1993). Tal abordagem é condizente com a idéia de criação do conhecimento organizacional por meio do aprendizado contínuo.

Nonaka & Takeushi (1995) afirmam que o desenvolvimento de competências está ligado à capacidade de aprendizado e criação, ambos processos integrantes da gestão do conhecimento. Ou seja, o conhecimento organizacional está ligado à capacidade que uma companhia tem de criar

novos conhecimentos, disseminá-los na organização e incorporá-los em novos produtos, serviços e sistemas. Para tanto, a organização deve desenvolver mecanismos de aprendizagem que perpassem do indivíduo para o grupo e, conseqüentemente, para a organização.

Fleury et al. (1995) definem aprendizagem como um processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento. Na aprendizagem individual, tem-se o processo de mudança de convicções que são codificadas como modelos mentais individuais. Esses modelos podem ser generalizações de idéias e pensamentos, os quais podem levar a indagações sobre uma realidade qualquer. É a interação da razão e da intuição (SENGE, 2000).

No entanto, a aprendizagem organizacional não pode ser entendida apenas como a transposição da aprendizagem individual. O modelo de aprendizagem organizacional deve ser capaz de resolver o dilema de conferir inteligências e capacitações de aprendizagem a uma entidade não humana. Fleury et al. (1995) defendem que o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem passa, necessariamente, por um refinamento das propostas teórico-metodológicas e das estratégias de intervenção organizacional. Para Brito et al. (1997), a construção social de uma organização de aprendizagem requer a superação do modelo racional de gestão e pressupõe a adoção de um modelo de gestão mais orientado para os processos cognitivos dos indivíduos e para suas formas de interação social.

Dessa forma, cabe ressaltar a necessidade de compartilhar o conhecimento na organização, de forma que ele possa ser gerenciado, porém, considerando aspectos contextuais e de interações sociais. Deve-se, então, compreender o processo de construção do conhecimento e de como ele perpassa do indivíduo para o grupo e para a organização.

Na abordagem de Polany (1997) e Nonaka & Takeushi (1997), o conhecimento pode ser explícito e tácito. O conhecimento explícito pode ser articulado por meio da linguagem e transmitido aos indivíduos. O conhecimento tácito significa o conhecimento pessoal, enraizado na experiência individual, envolvendo crenças pessoais, perspectivas e valores. Não existem formas eficientes de se codificar o conhecimento tácito em documentos ou banco de dados.

As normas e os incentivos que direcionam ao compartilhamento e à gestão do conhecimento seriam, então, coletores do conhecimento explícito, aquele que se materializa e que pode ser objeto de transferência e recurso posterior. Para esses casos, as ferramentas computacionais seriam catalisadores e distribuidores. Mas a essência do conhecimento, aquele conhecimento que está no aspecto cognitivo de associação, não se pode captar simplesmente por aparatos tecnológicos.

Assim sendo, emergem alguns conceitos e modelos adequados a uma visão mais abrangente sobre gestão do conhecimento. O **modelo estruturacional**, por exemplo, que define o conceito de dualidade da tecnologia, pode ser utilizado para a análise da interação entre tecnologia e organização. Por meio desse modelo, a tecnologia limita e habilita a ação humana, assim como a ação humana cria e altera a tecnologia, situando, contextualmente, três componentes: **agentes, tecnologia e propriedades institucionais**. Esses componentes são características institucionalizadas dos sistemas sociais, estendendo-se ao longo do tempo e do espaço (GIDDENS, 1989; ORLIKOWSKI, 1992).

Essa visão da gestão do conhecimento considera a introdução de uma nova tecnologia (como as tecnologias da informação: Intranet, por exemplo) como um processo que quebra a rotina na organização. Sendo assim, é preciso que haja motivações e processos de aprendizagem que levem as pessoas a usarem a nova ferramenta e compartilharem o conhecimento. Essa motivação, no entanto, pode ser positiva ou negativa. No primeiro caso, estimula o uso e no segundo desorienta, fazendo com que os indivíduos não tenham interesse em usar a tecnologia, sem perceber nitidamente o que está causando essa reação. Nesse caso, o conhecimento não perpassa do indivíduo para o grupo e para a organização.

Neste estudo, adotou-se a postura teórico-epistemológica do processo de inovação como ferramenta de disseminação de conhecimento e, por outro lado, da gestão do conhecimento como um processo que envolve elementos tácitos e explícitos. Por isso, optou-se pela construção de um modelo metodológico de análise, baseado na visão estruturacional, considerando a dualidade da tecnologia. Ou seja, tanto a tecnologia influencia na subjetividade dos atores organizacionais, quanto a subjetividade pode influenciar na adoção e utilização da tecnologia. Para tanto, consideram-se, no modelo metodológico, os elementos: agentes, tecnologia e propriedades institucionais. Apresenta-se esse modelo no capítulo quatro.

4. DELINEAMENTO METODOLÓGICO DA PESQUISA E MODELO DE ANÁLISE

Esta pesquisa destaca-se por estar sob o enfoque do paradigma interpretativo de análise (BURRELL & MORGAN, 1979). Para tanto, desenvolveu-se um estudo de caso (MURRAY, 1974) na Guarnição Policial de Lavras, MG - GPML.

Nessa perspectiva de análise, adotou-se o método da triangulação na coleta de dados, o qual visa ao uso de dados originários de várias fontes em um mesmo estudo, com a finalidade de atingir amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo (VERGARA, 2005). Definiram-se duas etapas básicas para a coleta de dados:

1) pesquisa bibliográfica e análise documental, mais precisamente sobre a implementação do Portal Corporativo da Sexta Região da Polícia Militar na Guarnição Policial Militar de Lavras. Nessa fase, pretendeu-se conhecer como a TI foi implementada na organização, bem como traçar um breve perfil dela;

2) 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 para 13 policiais militares (TABELA 1), envolvidos com a implementação ou utilização do Portal Corporativo. O objetivo, nessa etapa, foi analisar o uso da TI como ferramenta de compartilhamento e disseminação do conhecimento no espaço simbólico da organização.

Pelos dados da Tabela 1, pode-se observar que os entrevistados distribuem-se em vários postos, sendo a maioria enquadrada na categoria de Sargento. A maioria dos entrevistados faz parte do setor administrativo. Embora o setor operacional também utilize o Portal Corporativo, a escolha da amostra foi intencional, voltada para aqueles que fazem uso intensivo da ferramenta:

TABELA 1: Caracterização da amostra de entrevistados

Indicadores	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)	Indicadores	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Posto			Função		
Soldado	0	0	Administrativo	10	76,92
Cabo	3	23,08	Operacional	3	23,08
Sargento	4	30,77	Total	13	100
Subtenente	0	0			
Tenente	1	7,69			
Capitão	2	15,38			
Major	2	15,38	Gênero		
Tenente Coronel	1	7,69	Masculino	9	69,23
Coronel	0	0	Feminino	4	30,77
Total	13	100	Total	13	100
Fonte: dados da pesquisa					

Para compreender como a utilização de uma TI pode, ou não, favorecer o processo de gestão do conhecimento em uma organização, construiu-se um modelo de análise (FIGURA 1), partindo dos principais conceitos apresentados anteriormente e considerando o modelo estruturacional de análise proposto por Orlikowski (1992).

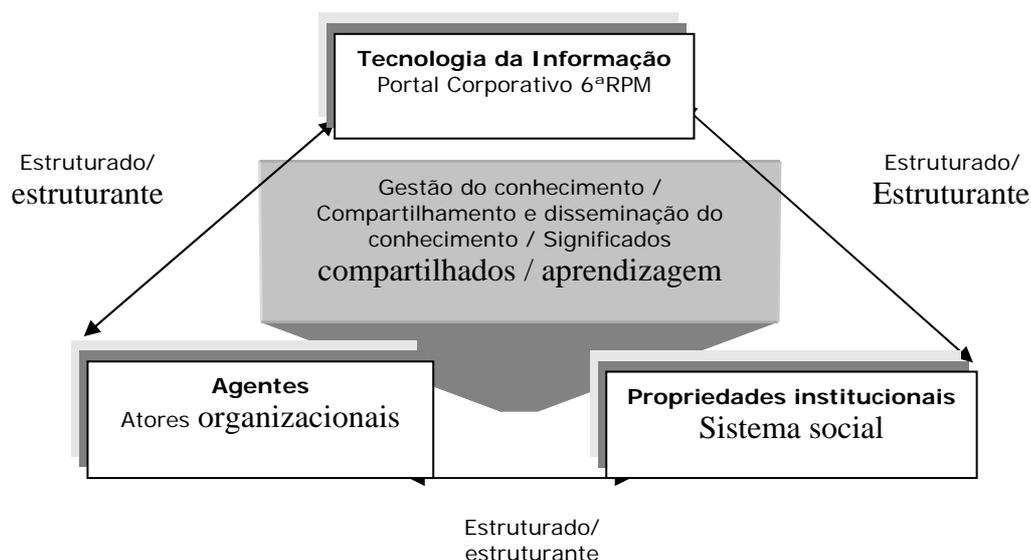


Figura 1 – Modelo Teórico-metodológico de Análise.
Fonte: elaborado pelos autores

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

a) **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**: foi considerada como uma inovação tecnológica, à medida que interfere no processo de disseminação de conhecimento na organização, ao introduzir novos canais de comunicação e novas formas de relacionamento entre os atores organizacionais. Neste trabalho, a TI analisada é o **Portal Corporativo da Sexta Região da Polícia Militar - MG**;

b) **GESTÃO DO CONHECIMENTO**: neste trabalho, é entendida enquanto estratégia que abarca a capacidade de aprendizagem da organização. Com base no modelo estrutural, consideram-se três categorias de enfoque: **o agente, a tecnologia e as propriedades institucionais**. Todas as categorias podem ser estruturadas ou estruturantes, facilitadoras ou limitantes do processo de gestão do conhecimento.

O tratamento dos dados deu-se pela análise qualitativa dos documentos e das entrevistas. Para o emprego dessa técnica, levaram-se em consideração as formulações e procedimentos de análise qualitativa, sugeridos por Spink (1995): a) leitura profunda dos documentos e depoimentos; b) releitura, sublinhando os elementos mais comuns e freqüentes; c) organização das principais idéias que possibilitam identificar as interpretações acerca do uso da TI. Esse processo propiciou o levantamento das percepções dos policiais militares a respeito do Portal Corporativo, bem como permitiu a visualização da “teia de significados” constitutiva do processo de construção do conhecimento organizacional.

A apresentação dos resultados transcorreu por meio de ilustrações (trechos ilustrativos dos discursos) e analogias (entre as interpretações e os conceitos que sustentam o trabalho).

5. ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO, DO PORTAL CORPORATIVO E SUA IMPLEMENTAÇÃO: DISCUTINDO OS ELEMENTOS TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E PROPRIEDADES INSTITUCIONAIS

Para responder às questões de pesquisa, e tendo em vista que, segundo Orlikowski (1992), a ação humana é modelada pelo contexto organizacional, ou seja, as circunstâncias sociais e históricas, nas quais uma tecnologia é construída, influenciam sua forma e funcionamento, faz-se necessário conhecer as principais características da organização em estudo.

A Guarnição Policial Militar de Lavras (GPML) é composta pelo 8º Batalhão da Polícia Militar (BPM) e pela administração da 6ª Região da Polícia Militar. O 8º BPM instalou-se, provisoriamente, em Belo Horizonte, MG, em 11 de Julho de 1932, sob o comando do Tenente Coronel Fulgêncio de Souza Santos e com a denominação de 8º Batalhão de Infantaria. Sua instalação ocorreu por

eclosão do Movimento Revolucionário Paulista, visto que, em 1931, já havia sido sancionado o Decreto 10.068, que transformava o Grupo de Metralhadoras Pesadas da Força Pública em 8º Batalhão de Infantaria. A sede definitiva do 8º BPM foi estipulada em 1934 como sendo a cidade de Lavras, localizada no sul de Minas Gerais, considerada importante terminal ferroviário na época.

A área de atuação é dividida em 05 subunidades de execução operacional. Destacam-se, como principais centros urbanos, as cidades de Lavras, Oliveira, Andrelândia e Campo Belo. Em sua ação operacional, o 8º BPM desenvolve o policiamento ostensivo em 37 municípios e 02 distritos. Para a execução de suas atribuições, a organização em estudo possui, como missão, a *Segurança Pública* e atua, preventiva e repressivamente, em diversas operações, tais como Operação Fronteira, de Cerco e Bloqueio, Desmanche e Blitz, levando-se em conta sempre os princípios de universalidade, responsabilidade e do compromisso com os resultados.

Em 1986, foi criado o Comando de Policiamento de Área 6, com sede em Lavras, hoje, a Sexta Região da Polícia Militar (RPM), responsável pelo policiamento no Sul de Minas. O Sul de Minas vem apresentando vertiginoso crescimento industrial, fazendo da região uma das que apresenta o maior crescimento do Estado. A Sexta Região da Polícia Militar compreende o 8º BPM, o 20º BPM, o 24º BPM, o 29º BPM, a 5ª Cia Ind. e a 14ª Cia Ind.

Atualmente, a 6ªRPM possui a estrutura de funcionamento subdividida em seis seções: Recursos Humanos, Logística, Inteligência, Secretaria, Comunicação Organizacional e Planejamento de Operações.

A organização militar é caracterizada por possuir uma missão definida e 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 trabalho 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 aprendizagem e, conseqüentemente, de compartilhamento e disseminação do conhecimento. No entanto, ao analisar particularmente a realidade do 8ºBPM, observou-se que a visão, principalmente por parte dos policiais do setor administrativo, apresenta-se predisposta a processos de mudança e reconhece a importância da desta.

Essa característica ficou clara a partir dos depoimentos dos policiais, os quais compartilham de uma visão da organização militar como uma organização que também precisa traçar estratégias para sua "sobrevivência" e manutenção da "competitividade". É preciso esclarecer que, no que tange ao aspecto da competitividade, as interpretações encaminham para um sentido de "competição" para com o próprio exercício do trabalho, perante as demandas sociais. Ou seja, não se pretende afirmar que a organização militar mantém "concorrentes". Por outro lado, ao atuar como "prestadora de serviços para a sociedade", pretende-se situar a busca pela superação na manutenção e qualidade desses serviços, como uma meta que, segundo os próprios policiais entrevistados, depende diretamente do delineamento de "estratégias competitivas".

Considerando uma noção dessa natureza, pode-se dizer que uma organização desse tipo pode estar mais bem preparada para o processo de mudança, principalmente no que tange às mudanças tecnológicas que podem influenciar nos processos de aprendizagem e de gestão do conhecimento. Nesse contexto, a 6ª RPM, em parceria com a Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão de Minas Gerais - FAPEMIG e a Universidade Federal de Lavras - UFLA, desenvolveu o Núcleo de Desenvolvimento de Projeto (NDP), composto por professores e alunos do Departamento de Ciência da Computação da UFLA e militares da 6ª RPM, com o objetivo principal de desenvolvimento e pesquisa de novas tecnologias, aplicáveis à segurança pública. Essa disposição para o novo fica clara a partir do depoimento:

(01): "É preciso fazer surgir o novo, sejam processos e produtos. É preciso romper com as velhas práticas, já que o futuro será bem diferente do passado e do presente".(policial militar, texto disponível no Portal Corporativo).

Dentre os principais projetos desenvolvidos pelo NDP, está o Portal Corporativo, foco de análise. A maioria dos projetos envolve a TI como ferramenta para sua efetivação. Para a implementação e sucesso da TI, é preciso que os membros organizacionais estejam envolvidos e comprometidos com o processo, bem como reconheçam a importância deste para a sua função e a organização em geral. Sendo assim, foram disseminados alguns conceitos sobre TI entre os

policiais no próprio Portal Corporativo, mesmo antes de iniciar o processo de implementação. Analisar-se-ão alguns desses conceitos disponibilizados via Portal Corporativo:

(02) “A tecnologia da informação é um conceito amplamente utilizado na administração moderna de uma empresa. Como tecnologia da informação, têm-se todos os produtos (de informática ou não) que permitem a manipulação e 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” (texto disponível no Portal Corporativo).

Em um primeiro momento, ressalta-se que a *moderna administração* vale-se amplamente da TI, ou seja, para que a organização acompanhasse a evolução administrativa, deveria estar familiarizada como o conceito e 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, na medida em que o **conhecimento** e a inovação tecnológica são utilizados em prol de serviços mais eficientes para a sociedade. Essa gama de informações, repassadas para os atores organizacionais, objetiva a conscientização dos mesmos para com a importância da implementação e utilização da TI nos processos da organização. Esse fato indica a fase de *preparação para a mudança*, um processo de aprendizagem para que o conhecimento tácito possa ser compartilhado e explicitado (via TI) para a organização como um todo.

Observe-se o que foi divulgado acerca do Portal Corporativo:

(03) “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 conseqüências nos ciclos de inovação, no ambiente de aprendizado, no atendimento ao cliente e, finalmente, numa maior economia de recursos materiais e humanos” (texto disponível no Portal Corporativo)

Reafirmando que, para a qualidade de funcionamento do Portal Corporativo, é necessário o envolvimento dos usuários, delega-se também a responsabilidade para os próprios policiais militares de fazer valer o projeto, o qual deve alcançar dimensões gerenciais. Ao sinalizar para as mudanças gerenciais, o discurso (03) chama a atenção para as mudanças “relacionais”, as quais envolvem um processo de aprendizagem.

Até este ponto do capítulo, caracterizou-se um dos elementos do modelo metodológico: “propriedades institucionais”. Inseriram-se algumas discussões prévias acerca desse elemento, as quais são aprofundadas no capítulo cinco. As propriedades institucionais, como apresentado, referem-se às principais características dos ambientes institucional e organizacional, nos quais foi desenvolvido o Portal Corporativo. Essa discussão é importante para o entendimento das interfaces (estruturadas/estruturantes) entre o ambiente, a tecnologia e os agentes da pesquisa.

A partir desse ponto, apresenta-se um segundo elemento: “a tecnologia”. Além das características elementares dessa ferramenta, também ressalta-se o motivo de sua implementação e algumas implicações de seu uso. O Portal Corporativo foi implementado na 6ªRPM e encontra-se em pleno funcionamento e em constante processo de melhoria. O projeto foi idealizado por um Capitão da 6ªRPM e desenvolvido em parceria com alunos da UFLA. O Portal foi colocado à disposição e uso dos policiais militares da região Sul de Minas Gerais a partir do ano de 2003, viabilizando, além do acesso à Internet (www), também a operacionalização de serviços via Intranet, tais como: sala de reuniões, quadro de avisos, cursos especiais, informações operacionais, visualização e análise de efetivo local, troca de e-mail e fórum de discussões.

Segundo depoimento prestado por um Capitão da 6ªRPM, a necessidade surgiu, num primeiro momento, da precária condição de repasse das ocorrências para os policiais militares. Os policiais militares, ao iniciarem suas funções, devem estar cientes dos principais fatos ocorridos (em termos de criminalidade) na região de atuação. 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 ocorrer diariamente. No entanto, muitas informações eram desviadas, ou não havia tempo suficiente para o repasse de todas. A utilização da Internet surgiu como um importante veículo para o repasse de tais informações, com conteúdo e tempo otimizados.

O projeto, então, avançou para a criação de um portal que, além da disponibilização das ocorrências, também proporcionasse vários outros tipos de serviços. Dessa forma, o objetivo postulado para o Portal Corporativo apresenta-se como:

(04) “É esperado que o Portal Corporativo da 6ªRPM fomente 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 idéias por si só. O portal visa também a atender ao público em geral, através de serviços como o Net - Denúncias e o Fale Conosco, além de disponibilizar dicas e informações como eventos, concursos e projetos” (texto disponível no Portal Corporativo).

Uma vez definido o objetivo do Portal Corporativo, fica claro o alcance esperado do projeto e, conseqüentemente, as possíveis interfaces com o espaço simbólico da organização, ressaltando que a dimensão privilegiada nesse trabalho não centra seu interesse no conteúdo formal das relações ou da utilização do Portal Corporativo, mas nas interpretações dos policiais. De posse desse enfoque, para que a dimensão subjetiva da utilização da TI, como ferramenta de compartilhamento e disseminação de conhecimento, seja identificada, uma descrição mais detalhada do Portal Corporativo e seu processo de implementação, mais especificamente na GPML faz-se necessária.

Para facilitar as operações e diminuir possíveis riscos de apropriação indevida de informação, por parte de pessoas não-autorizadas, foi desenvolvido um portal dividido em quatro níveis (QUADRO 1):

Quadro 1: Níveis do Portal Corporativo da 6ªRPM

<p>Nível Externo</p> <p>Disponível para o público geral por meio do endereço eletrônico www.pmmg.6rpm.mg.gov.br. O principal objetivo, nesse nível, é a maior interação dos policiais militares com a comunidade. Os principais serviços oferecidos são: as principais ocorrências na região; enquetes a respeito do trabalho da polícia militar; o <i>fale conosco</i>, que possibilita um canal direto com a comunidade; o canal de denúncias; o <i>espaço cultura</i>, com divulgação de datas, eventos e textos de interesse; a apresentação dos projetos sociais desenvolvidos pela polícia militar; o espaço de divulgação de cursos e eventos; a sessão dos procurados e desaparecidos; e, informações a respeito da estrutura de funcionamento da polícia militar.</p>	<p>Nível Interno/Intranet</p> <p>Disponibilizado apenas para os policiais militares. Na Intranet, o objetivo central é a disseminação das informações aos diversos postos e graduações da Polícia Militar, propiciando informações precisas e atualizadas nas áreas de recursos humanos, inteligência, planejamento de operações, logística e comunicação organizacional. Os principais serviços são: as sinopses de ocorrências, a agenda operacional; cursos com acompanhamento eletrônico; <i>downloads</i>, para vários documentos de interesse; organograma da 6ªRPM; fórum de discussões; e o <i>chat</i> de bate-papo.</p>
<p>Nível da Imprensa</p> <p>Disponível para veículos de comunicação (imprensa), que são cadastrados no Portal Corporativo. O principal objetivo é disponibilizar para a imprensa todas as ocorrências, em detalhes, disponíveis na região. A disponibilização das ocorrências completas é o serviço exclusivo para o nível da imprensa.</p>	<p>Nível Administrativo</p> <p>Disponibilizado apenas para o pessoal responsável pela manutenção do portal e pela alimentação dos dados. O objetivo é manter o Portal sempre atualizado e garantir a veracidade das informações e serviços prestados.</p>

Fonte: dados da pesquisa

O processo de implementação do Portal Corporativo deu-se, em um primeiro momento, pela fase de conscientização dos atores organizacionais acerca da importância da utilização dessa ferramenta. Alguns aspectos dessa fase já foram mencionados anteriormente. Paralelamente, o Portal foi implementado sob um formato mais simplificado, apenas com alguns dos serviços (descritos no QUADRO 1) disponíveis. O nível externo foi o primeiro passo e o foco estava voltado para a disponibilização das ocorrências.

Com isso, acredita-se que houve, de imediato, uma reação positiva e negativa por parte dos policiais militares. Positiva, pois estavam interagindo mais intensamente com a comunidade. Negativa, pois a ameaça da quebra das barreiras da informação policial era iminente. Tais aspectos

serão retomados para análise no próximo capítulo. O que vale ressaltar de imediato é que, diante da reação mencionada, emerge a necessidade de aprender novas formas de relacionamentos com a comunidade e, até mesmo, de manipular as informações de forma mais segura com a implementação da TI.

As etapas seguintes do processo de implementação caracterizaram-se por etapas de treinamentos, que não aconteceram de maneira formalizadas ou massificadas. Ou seja, os treinamentos fluíram de acordo com as necessidades e dificuldades de cada indivíduo ou de determinado grupo, o que também propiciou uma maior interação entre os policiais e uma visão mais amigável da utilização do Portal Corporativo.

A implementação do Portal Corporativo da 6ªRPM é quase que contínua, visto que as melhorias incluem novas ferramentas. Nesse contexto, de acordo com um Capitão da 6ªRPM, o processo de aprendizagem também é contínuo e as mudanças são compartilhadas entre indivíduos, grupos e, conseqüentemente, atingem a organização. É nesse sentido que o processo de implementação e utilização do Portal Corporativo apresenta íntima relação com a forma como o conhecimento é disseminado para a organização.

Essa discussão encerra as principais características acerca dos elementos “propriedades institucionais” e “tecnologia”. A respeito da tecnologia, verificou-se que o processo de implementação do Portal Corporativo apresentou íntima relação com as propriedades institucionais, revelando um duplo movimento. Ou seja, a característica da organização militar influenciou na maneira de implementação da tecnologia tanto quanto a tecnologia sinaliza para modificações nesse ambiente. Para um esclarecimento mais amplo desse processo, introduz-se, a partir do capítulo cinco, o terceiro elemento que compõe o modelo metodológico: “os agentes”.

6. O PORTAL CORPORATIVO COMO FERRAMENTA PARA O COMPARTILHAMENTO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO NA GPML

Para apreender os significados compartilhados entre os atores organizacionais, foram realizadas 13 entrevistas (via questionário semi-estruturado) com policiais militares da GPML.

Neste capítulo, realiza-se a síntese entre os elementos do modelo metodológico: propriedades institucionais, tecnologia e agente, a fim de refletir acerca da utilização da TI como ferramenta de disseminação do conhecimento na organização militar. As análises revelaram que, em uma organização militar, os membros compartilham uma identidade ideológica consistente, caracterizada pela disciplina, poder, legitimação das atividades e missão. O reforço da identidade ocorre por meio de simbologias como a própria hierarquia, representada nos uniformes; os rituais de admissão, socialização, treinamentos militares, palestras, reuniões, etc.; e os mitos, as histórias e memórias referentes à própria organização e sua trajetória, bem como de seus *heróis*.

Além disso, os processos de aprendizagem reforçam os significados compartilhados entre os membros da organização. Portanto trata-se de uma organização de cultura fortemente compartilhada. Nesse cenário, como seria possível mudar? E como tal mudança poderia contribuir para novas formas de compartilhamento e disseminação de conhecimentos?

Esse processo pôde ser avaliado sob três categorias: **o agente** (os membros organizacionais e suas ações), **a tecnologia** (o Portal Corporativo e suas implicações para o processo de construção do conhecimento organizacional) e as **propriedades institucionais** (o ambiente social no qual se dão as interações entre agente e tecnologia). Verificou-se que tais categorias influenciam-se mutuamente e contribuem para o processo de disseminação de conhecimento na organização.

Quanto às **propriedades institucionais**, pôde-se observar, particularmente na GPML, a presença de uma maior abertura para processos inovadores, como a introdução de TI no trabalho da polícia militar. A despeito de caracterizar-se por possuir uma cultura fortemente compartilhada, a GPML também é considerada como uma organização *flexível*. Na percepção 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. A partir dessa abertura, surgiu a idéia de um Núcleo de Projetos e a parceria com a Universidade Federal de Lavras, o que propiciou um processo ainda maior de abertura, com a visão advinda de alunos e professores universitários.

Tal visão, associada à formação do Núcleo de Projetos, viabilizou a implementação do Portal Corporativo da 6ªRPM. No capítulo anterior, foram descritos os passos para a implementação e as principais características do Portal. Com o processo de implementação do Portal Corporativo da 6ªRPM, os policiais passaram a lidar com uma ferramenta que acarretaria mudanças, não apenas operacionais, mas também gerenciais. Dessa forma, foi possível observar aspectos que dão subsídio à análise da influência da TI na estrutura organizacional, ora alterando-a, ora reforçando-a (mais comum). Por outro lado, as propriedades institucionais também influenciaram a forma como

o Portal Corporativo foi implementado. Esse fato reforça a visão estruturacional, acerca do processo de gestão de conhecimento, adotada neste estudo.

Por se tratar de uma organização com certa abertura para a inovação, o Portal oferece diversas ferramentas de interação entre os policiais e a comunidade, além de contínua reformulação de sua estrutura. A interação com a comunidade ocorre por meio do nível externo, disponibilizado no Portal Corporativo. O nível interno é percebido pelos policiais, principalmente, como facilitador da comunicação, da transmissão de informações e da disseminação de idéias, possibilitando uma maior participação dos indivíduos nos processos de decisão.

No que tange à categoria **agente**, de modo geral, percebe-se uma convergência das interpretações entre os policiais militares do que seja o conhecimento e da importância do Portal Corporativo para a disseminação desse conhecimento. Esse fato propiciou-se por meio de um processo de conscientização e aprendizagem dos militares quanto ao uso da TI. Segundo o depoimento de um Capitão da 6ªRPM, muitos policiais mantinham uma noção superficial do que seria o Portal e como ele poderia ser útil para a disseminação do conhecimento. Por meio dos discursos dos entrevistados, que já utilizam o Portal em seu trabalho, pôde-se perceber uma idéia mais consolidada acerca do conceito e função dessa ferramenta.

(05) “O Portal Corporativo é mais um instrumento para auxiliar nas ações, operações e 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 e gera o conhecimento” (policial militar).

Evidencia-se o conceito de conhecimento como algo mais abrangente do que a informação em si. Ou seja, a facilidade de comunicação e transmissão da informação é que gera e dissemina o conhecimento para a organização como um todo.

A percepção do agente também recai sobre as relações estabelecidas com o uso do Portal Corporativo. Como já mencionado, a organização militar caracteriza-se por uma estrutura hierárquica rígida e por regras de conduta e procedimento bastante consolidados. No entanto, ao introduzir um canal de comunicação que possibilite o acesso direto entre os policiais, em qualquer nível de graduação ou posto, o Portal Corporativo permite a aproximação desses níveis. Observem-se alguns diálogos que ocorrem via portal:

(06) **De Cabo para Tenente:** “Sr. Ten. ‘A’. O Sr. sabia que, em 1949, só se falava de uma coisa na cidadezinha de Ituverava, no interior de São Paulo (...) Resposta: Parabéns, Cb. ‘B’, vejo que você é um pesquisador (...)” (Fórum de Discussões do Portal Corporativo).

Tal aproximação dá-se pela via da comunicação e pela possibilidade de negociação de interesses entre os membros organizacionais. Dessas relações, emergem propostas e novas formas de relacionamentos, tornando o processo um contínuo aprendizado.

Com o canal de comunicação intensificado pelo Portal Corporativo e a emergência de idéias e significados compartilhados entre os policiais, além da interação com a comunidade, ressalta-se a emergência de novos conhecimentos compartilhados acerca da organização e do próprio trabalho militar. Nos depoimentos, evidencia-se um processo de reformulação de ideologia que, conseqüentemente, levará a um processo de compartilhamento e reformulação da própria cultura. Sendo assim, evidencia-se a influência do agente e sua ação na utilização da TI, por meio dos significados e conceitos compartilhados. Da mesma forma, a tecnologia influencia nas interpretações dos membros organizacionais pelos próprios desafios e responsabilidades que se lhes conferem.

Ao identificar o elemento “agente”, no processo de disseminação de conhecimento via TI, podem-se relacionar as interfaces com a “tecnologia” e as “propriedades institucionais”. As análises permitiram a identificação do elemento **tecnologia** e suas implicações para o processo de construção do conhecimento. A infra-estrutura tecnológica é reconhecida como de qualidade, além da disponibilidade de acesso aos equipamentos. Tal configuração seria uma condição necessária à implementação de um programa efetivo de desenvolvimento e disseminação de conhecimento na organização.

No entanto, resistências quanto aos novos valores emergentes com o processo de inovação existem, e estão presentes nos discursos. Porém percebe-se que as forças resistentes existem, muitas vezes, pelo pouco conhecimento que muitos policiais ainda possuem acerca de ferramentas computacionais e das vantagens da Internet para o fluxo de informações. Além disso, 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 Portal Corporativo e a

resistência para lidar com recursos de informática. Mas também revelaram a necessidade de atentar para uma maior integração entre os militares operacionais e administrativos, a fim de que esses repassem informações acerca do Portal Corporativo para aqueles:

(07) “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 (...)” (policial militar).

Além do movimento entre agente e tecnologia, observou-se a disseminação de conhecimento que perpassa do agente para a tecnologia e para as propriedades institucionais, influenciando-se mutuamente. Na GPML, tais movimentos, na maioria das vezes, favorecem o processo de criação e disseminação de conhecimento entre os membros da organização.

Diante dessas considerações, podem-se organizar as reflexões desenvolvidas nos capítulos quatro e cinco em um “modelo”, de acordo com a proposta metodológica. Acredita-se que esse modelo reflète as interfaces entre agentes, tecnologia e propriedades institucionais, na organização militar estudada, propiciando a visualização do processo de disseminação de conhecimento por meio do Portal Corporativo (FIGURA 2).

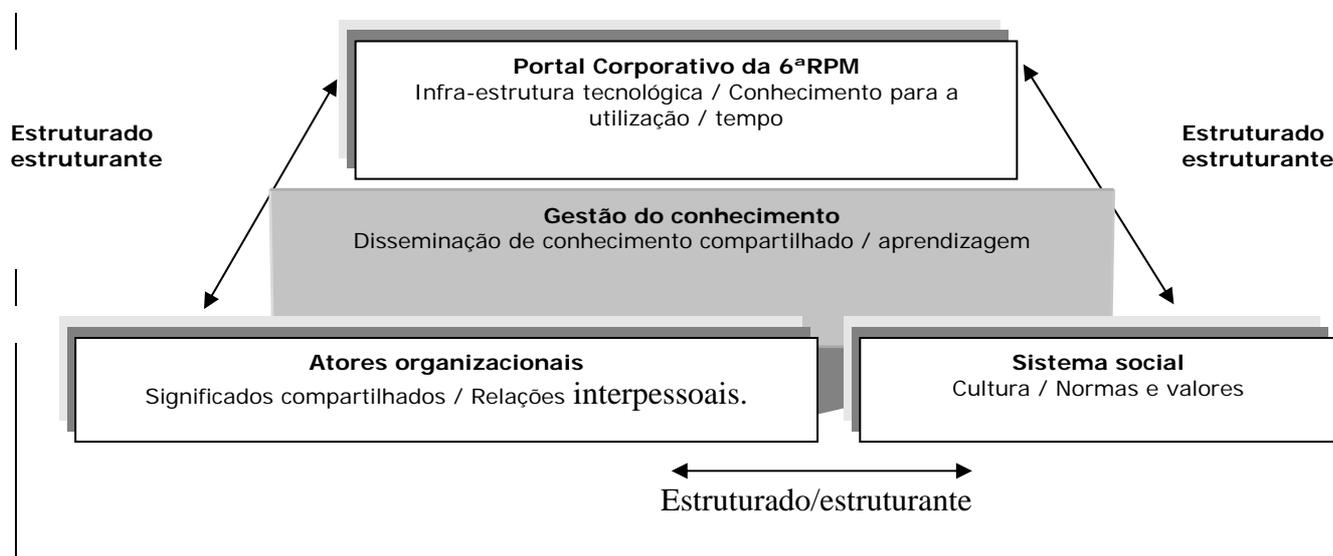


Figura 2: processo de disseminação do conhecimento na GPML
 Fonte: elaborado pelos autores

Pelo esquema da Figura 2, observa-se que os atores organizacionais constroem os significados em torno da tecnologia e da própria organização e, por meio das relações interpessoais, compartilham o conhecimento. O sistema social, a cultura, as normas e valores organizacionais, interferem na forma como os significados são construídos e compartilhados entre os membros organizacionais. Esse processo é também viabilizado (ou limitado) pela própria infra-estrutura tecnológica.

Verificou-se que a gestão do conhecimento, na organização em questão, propiciou-se pelo compartilhamento e disseminação desse conhecimento. Neste estudo, o uso da TI, o processo revelou-se possível pela capacidade de aprendizagem da organização, ou seja, pela capacidade de criação de conhecimento. Maximizar tal capacidade é possível, à medida que se compreendem as relações que se dão entre os agentes (atores organizacionais), as propriedades institucionais (sistema social) e a própria tecnologia (Portal Corporativo).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo analisar a adoção da TI, o Portal Corporativo, como ferramenta de compartilhamento e disseminação de conhecimento em uma organização de caráter militar. Para tanto, empregou-se o conceito de TI como inovação tecnológica, atrelado ao conceito de gestão de conhecimento nas organizações.

O processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento pôde ser avaliado sob três categorias: **o agente** (os membros organizacionais e suas ações), **a tecnologia** (o Portal Corporativo e suas implicações para o processo de construção do conhecimento organizacional) e as **propriedades institucionais** (o ambiente social no qual se dão as interações entre agente e tecnologia). Verificou-se que tais categorias influenciam-se mutuamente e contribuem para o processo de disseminação de conhecimento na organização.

Quanto à categoria propriedades institucionais, os principais fatores influenciadores foram a cultura, as normas e os valores da organização. A percepção do agente é a categoria que remete aos significados compartilhados e às relações interpessoais. No que tange à tecnologia, observou-se a infra-estrutura e a habilidade para sua utilização como principais fatores intervenientes no processo de criação de conhecimento.

Constatou-se a necessidade da organização de viabilizar, por meio de técnicas pedagógicas, formais ou informais, a integração dos policiais ao processo de implementação e uso do Portal Corporativo. Essa necessidade resulta da visualização de que o membro organizacional atuará mais conscientemente se incorporar os princípios propostos pela organização.

Destaca-se a importância de adotar modelos mais abrangentes para a análise da gestão do conhecimento nas organizações. Nesse sentido, perspectivas que considerem o contexto, a história e o processo de aprendizagem podem revelar aspectos mais consistentes da disseminação do conhecimento em uma 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 este estudo impulse a realização de outros trabalhos voltados para estudos mais reflexivos de fenômenos organizacionais como a inovação, contribuindo como fonte de subsídio para as melhorias e mudanças nas organizações.

REFERÊNCIAS

-
- ALENCAR, E. **Introdução à metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 1999.
- BARLEY, K.D. **Methods of social research**. New York: Free Press, 2 ed., 1982.
- BORNSTEIN, C.T.; VILLELA, P.R.C. O uso da informática em cooperativas de laticínio: algumas reflexões sobre a modernização na agricultura. In: **Reforma Agrária**, v.3, n.4, set/dez pp. 53-73, 1992.
- BRITO, M.J.; BRITO, V.G.P. Aprendizagem nas organizações: paradigmas de análise, teoria e cultura organizacional. In: **Organizações e Sociedade**. Salvador: EAUFBFA, v.4. n.10, 1997.
- _____. Socialização Organizacional: a iniciação na cultura militar. In: **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, p.138-65, Jul./Ago., 1996.
- BURREL, G., MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. New Hampshire: Heinemann, 1979.
- DAMIANI, Wagner Bronze. Gestão do Conhecimento: Um Estudo Comparativo Brasil x Estados Unidos. In: **Anais do 25º Encontro da ANPAD (ENANPAD)**. Campinas, São Paulo: Ed. Pallotti, Setembro de 2001.
- DRUCKER, P. **Innovation and entrepreneurship**. New York: Harper Perennial, 1986.
- FARBAY, B.; LAND, F. F.; TARGETT, D. A taxonomy of information systems applications: the benefits evaluation ladder. In: **European Journal of Information Systems**, v. 4, n. 1, p. 41-50, 1995.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovações Organizacionais: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995;

- GARVIN, D. A. Building a learning organization. In: Harvard Business Review, 71, july, august, 1993;
- GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989;
- LAURINDO, F. J. B.etal. R. O papel da Tecnologia da Informação (TI) na estratégia das organizações. In: **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 8, n. 2, p. 160-179, ago. 2001;
- MUNFORD, E. El diseño participativo de sistemas: práctica e teoria. In: **La automatization y el futuro del trabajo**, Espanha: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1988.
- MURRAY, D.J. Case study as form of enquiry. In: **The Open University**. Social Sciences. Londres: The Open University, p. 165-172, 1974.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The Knowledge Creating Company – How the Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation**. New York: Oxford University, 284 p., 1995.
- ORLIKOWSKI, W. J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. In: **Organization Science**, v.3, n.3, p. 398-427, August, 1992;
- POLANY, M. The Tacit Dimension. In: **Laurence Prusak (ed), Knowledge in Organizations**. Butterworth-Heinemann, Newton, MA, 1997.
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 17 ed., 1989;
- PRATES, G.A.; OSPINA, M.T. Tecnologia da Informação em Pequenas Empresas: Fatores de Êxito, Restrições e Benefícios. In: **Revista de Administração Contemporânea**. Rio de Janeiro: ANPAD, v.8, n.2, Abril/Junho, 2004.
- PRUSAK, L. **Knowledge in Organizations**. Orford: Butterworth-Heinemann, 1997.
- SCARBROUGH, H.; SWAN, J. Preston, J. **Knowledge management and the learning organization**. London: IPD, 1999.
- SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: HarperPerennial. 1975.
- _____. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Sao 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.
- SENGE, P. M. **A Quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2000.
- SPINK, M. J. Desvendando as teorias implícitas; uma metodologia de análise das representações sociais. In: GUARESCHI, P.; JOVCHENOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995;
- STONER, J. A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 5.ed., 1999;
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, 175 p.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

Maria Cecília Pereira

Doutoranda em Administração – PPGA/UFLA
e-mail: cecilia@navinet.com.br
Rua João Laurente, 175,
Cep 37200-000-Cruzeiro do Sul, Lavras - MG
Telefone: (35) 38219130/ (35)91999707

Antônio Claret dos Santos

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras
Capitão da PM-MG
e-mail: cap.claret@bol.com.br
Rua Doze, 35
Serra Azul, Lavras – MG, 37200-000

Mozar José de Brito

Doutor em Administração – Universidade de São Paulo
Professor no Departamento de Administração e Economia – UFLA
e-mail: mozarjdb@ufla.br
Rua Desembargador Edésio Fernandes, 205
Cep 37200-000- Monte Líbano, Lavras – MG, 37200-000
Telefone: (35) 99796242