



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TÉCNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

Rodrigo Kraemer

Tempo e Poder em Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso sobre
mudanças do uniforme da Polícia Rodoviária Federal

Florianópolis/SC

2022

Rodrigo Kraemer

Tempo e Poder em Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso sobre
mudanças do uniforme da Polícia Rodoviária Federal

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade
Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de
Doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento
Orientadora: Prof.^a Andrea Valéria Steil, Dr.^a
Coorientador: Prof. Cristiano Jose Castro De Almeida
Cunha, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Kraemer, Rodrigo

Tempo e Poder em Processos de Aprendizagem Organizacional : um estudo de caso sobre mudanças do uniforme da Polícia Rodoviária Federal / Rodrigo Kraemer ; orientador, Andrea Valéria Steil, coorientador, Cristiano Jose Castro de Almeida Cunha, 2022.
200 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Engenharia e Gestão do Conhecimento. 2. Aprendizagem Organizacional. 3. Poder. 4. Tempo. 5. Polícia Rodoviária Federal. I. Steil, Andrea Valéria. II. Cunha, Cristiano Jose Castro de Almeida. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. IV. Título.

Rodrigo Kraemer

Tempo e Poder em Processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso sobre mudanças do uniforme da Polícia Rodoviária Federal

O presente trabalho em nível de doutorado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.^a. Gertrudes Aparecida Dandolini, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a. Patrícia de Sá Freire, Dr.^a
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a. Anelise Rebelato Mozzato, Dr.^a
Universidade de Passo Fundo

Prof. Fagner Carniel, Dr.
Universidade Estadual de Maringá

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.^a. Andrea Valéria Steil, Dr.^a
Orientadora

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado ao Professor Pedro Rodolfo Bodê de Moraes.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer meus familiares, minha mãe Lindarcy e minha irmã Salete. À Ana Paula, minha eterna companheira que me acompanhou nessa jornada, pela tolerância e incentivo. Ao Felipe e à Sofia, que acompanharam e apoiaram esse percurso.

Agradeço à minha orientadora Andréa, fundamental no direcionamento, leitura, crítica e discussão de temas espinhosos. Ao Grupo de pesquisa KLOM, pelas discussões, sugestões e críticas ao trabalho, que foram fundamentais para a melhoria dessa tese. Aos professores do EGC/UFSC, que com suas diferenças conseguem fazer um programa interdisciplinar de excelência. Aos professores da banca de qualificação e doutoramento, Édis, Fagner, Anelise, Patrícia e Gertrudes, pelas sugestões e contribuições que agregaram mais robustez à essa pesquisa.

À PRF, que propiciou o apoio necessário para essa pesquisa. À UniPRF, que incentiva o desenvolvimento dos servidores e da pesquisa. Aos servidores que postaram fotografias e compartilharam suas histórias no Workplace PRF. Aos colegas que entrevistei que, embora não possa citar os nomes, foram fundamentais na construção dessa tese.

Aos professores do Curso de Ciências Sociais da UFPR, que me ensinaram a ler os clássicos e não comentadores.

Por fim, agradeço a todos os colegas que apoiaram, escutaram, conversaram, debateram e discutiram o percurso dessa pesquisa.

O poder não existe. Quero dizer o seguinte: a ideia de que existe, em um determinado lugar, ou emanando de um determinado ponto, algo que é um poder, me parece baseada em uma análise enganosa e que, em todo caso, não dá conta de um número considerável de fenômenos. Na realidade, o poder é um feixe de relações mais ou menos organizado, mais ou menos piramidalizado, mais ou menos coordenado. Portanto, o problema não é de constituir uma teoria do poder que teria por função refazer o que um Bonlainvilliers ou um Rousseau quiseram fazer. Todos os dois partem de um estado originário em que todos os homens são iguais, e depois, o que acontece? Invasão histórica para um, acontecimento mítico-jurídico para outro, mas sempre aparece a ideia de que, a partir de um momento, as pessoas não tiveram mais direitos e surgiu o poder. Se o objetivo for construir uma teoria do poder, haverá sempre a necessidade de considerá-lo como algo que surgiu em um determinado ponto, em um determinado momento, de que se deverá fazer a gênese e depois a dedução. Mas se o poder na realidade é um feixe aberto, mais ou menos coordenado (e sem dúvida mal coordenado) de relações, então o único problema é munir-se de princípios de análise que permitam uma analítica das relações de poder.

Michel Foucault – Microfísica do Poder (1979).

RESUMO

Nos estudos organizacionais, temas como mudança e inovação cresceram substancialmente, enquanto a preocupação com a estabilidade das instituições decresceu. Compreender conjuntamente o que muda e o que permanece pode fornecer evidências mais abrangentes sobre como as organizações operam. O conceito de renovação estratégica abrange a mudança e a permanência e uma maneira de observar esse processo é por meio da aprendizagem organizacional (AO), analisado de forma multinível (indivíduo, grupo, organização), com o fluxo da mudança (*feed-forward*) e da permanência (*feedback*). Esse processo dinâmico e circular é influenciado por processos de poder que, dependendo de sua natureza – episódica ou sistêmica –, apoiam ou dificultam os fluxos e modificam padrões temporais – o ritmo ou a estabilidade da instituição. Para analisar as conexões entre AO, em uma estrutura multinível; poder, com modos episódicos e sistêmicos; e tempo, analisando o ritmo e a estabilidade de instituições, definimos como objetivo desta pesquisa o de compreender como as dinâmicas de poder afetaram as mudanças do uniforme da Polícia Rodoviária Federal nos últimos 30 anos, a partir da lente teórica da aprendizagem organizacional. Para isso, foi realizado um estudo de caso qualitativo, tendo como foco três mudanças no uniforme operacional de uma organização policial, utilizando as técnicas de observação, pesquisa documental e entrevistas. A partir da construção de uma narrativa com uma descrição densa das mudanças no uniforme nos últimos 30 anos, foram identificados processos de aprendizagem – intuição, interpretação, integração e institucionalização – relacionados às alterações do uniforme e processos de poder episódicos e sistêmicos – influência, força, disciplina e dominação – que apoiaram ou foram contrários às mudanças. Diferentemente do descrito na literatura, encontramos evidências de que o processo de integração foi auxiliado não pela força, mas por processos relacionados ao sujeito, como a influência e, principalmente, a disciplina. Esta se mostrou um dos exercícios de poder mais efetivos, observando-se que auxiliava não apenas a intuição, mas todos os outros processos de aprendizagem. Ao adicionar o tempo a essa análise, verificamos as diferenças no ritmo e estabilidade de cada institucionalização. Encontramos diferenças significativas e percebemos que os processos de poder que apoiaram os de aprendizagem agiram em determinados momentos específicos da instância de institucionalização. Em seu início, por processos mais persuasivos e, mais ao final, apoiada por processos mais coercitivos. Além disso, por mais que organizações públicas possuam vários entraves e barreiras para a aprendizagem organizacional, como gestão centralizada, normas rígidas, alto controle etc., vimos uma aprendizagem espontânea, não planejada, que teve sua gênese na linha de frente e avançou até ser instituída, contornando obstáculos. Por fim, mostramos que o processo de *feedback* tem dupla função dependendo do tipo de poder que o acompanha: apoiado pela força, conseguiu atrasar e dificultar a nova aprendizagem, mas apoiado pela disciplina, carregou elementos presentes em processos passados de intuição, interpretação, integração e institucionalização para novas aprendizagens, formando uma espécie de síntese de aprendizagens anteriores. Assim, mostramos que a complexidade do fenômeno reside nessa dicotomia que engloba mudança e estabilidade: não é simplesmente uma mudança, é algo novo, mas que carrega consigo as aprendizagens anteriores, um processo dinâmico e circular, o motor perpétuo da aprendizagem.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Poder. Tempo. Pesquisa Multinível. Uniforme. Polícia Rodoviária Federal.

ABSTRACT

In organizational studies, themes such as change and innovation have grown substantially, while the concern with the stability of institutions has decreased. Jointly understanding what changes and what remains can provide more comprehensive evidence about how organizations operate. The concept of strategic renewal encompasses change and permanence and one way of observing this process is through organizational learning (OL), analyzed in a multilevel way (individual, group, organization), with the flow of change (feed-forward) and permanence (feedback). This dynamic and circular process is influenced by power processes, which, depending on their nature – episodic or systemic – support or hinder flows and modify temporal patterns – the rhythm or stability of the institution. To analyze the connections between AO, in a multilevel structure; power, with episodic and systemic modes; and time, analyzing the rhythm and stability of institutions, we defined the objective of this research to understand how the dynamics of power affected the changes in the uniform of the Federal Highway Police in the last 30 years, from the theoretical lens of organizational learning. For this, a qualitative case study was carried out, focusing on three changes in the operational uniform of a police organization, using observation techniques, documentary research and interviews. From the construction of a narrative with a dense description of changes in the uniform in the last 30 years, learning processes were identified - intuition, interpretation, integration and institutionalization - related to changes in the uniform and episodic and systemic power processes - influence, strength, discipline and domination – who supported or opposed the changes. Unlike what is described in the literature, we found evidence that the integration process was aided not by force, but by processes related to the subject, such as influence and, mainly, discipline. And discipline proved to be one of the most effective power exercises, as it was observed to help not only intuition, but all other learning processes. By adding time to this analysis, we see differences in the pace and stability of each institutionalization. We found significant differences and realized that the processes of power that supported those of learning acted at certain specific moments of the institutionalization instance – at the beginning by more persuasive processes and, later, supported by more coercive processes. In addition, even though public organizations have several obstacles and barriers to organizational learning, such as centralized management, strict rules, high control, etc. instituted, bypassing obstacles. Finally, we show that the feedback process has a dual function depending on the type of power that accompanies it: supported by force, it managed to delay and hinder new learning, but supported by discipline, it carried elements present in past processes of intuition, interpretation, integration and institutionalization for new learning, forming a kind of synthesis of previous learning. Thus, we show that the complexity of the phenomenon resides in this dichotomy that encompasses change and stability: it is not simply a change, it is something new, but that carries with it previous learning, a dynamic and circular process, the perpetual engine of learning.

Keywords: Organizational Learning. Power. Time. Multilevel Research. Uniform. Polícia Rodoviária Federal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A estrutura 4i's	31
Figura 2 - Estrutura do capital político e poder nas organizações.....	61
Figura 3 - Estrutura de Lawrence <i>et al.</i> (2005).....	69
Figura 4 - Curva tradicional da institucionalização.....	75
Figura 5 - Curvas de institucionalização e modos de poder.....	79
Figura 6 - Peças do uniforme de acordo com a região do corpo humano utilizada.....	88
Figura 7 - Primeiro Uniforme da PRF	102
Figura 8 - Canícula	102
Figura 9 - Níveis hierárquicos da PRF	103
Figura 10 - Fotografia da formatura da turma 4 do Curso GPE.....	106
Figura 11 - Alunos usando a camiseta azul por baixo da canícula.....	109
Figura 12 - Integrantes do NOE/SP utilizando a camiseta azul	110
Figura 13 - Notícia na intranet sobre a alteração do regulamento.....	111
Figura 14 - Notícia na rede interna mostrando um policial com a camiseta azul.....	113
Figura 15 - Imagem postada sobre a camiseta usada no Paraná.....	114
Figura 16 - Policiais usando a camiseta e a gandola	117
Figura 17 - Esboço da gandola.	118
Figura 18 - Imagens de gandola e gandola camuflada	119
Figura 19 - Imagens da camiseta azul e da gandola no regulamento de 2012.	123
Figura 20 - Croquis da Polo, <i>combat-shirt</i> e gandola.....	126
Figura 21 - Camiseta polo, camiseta tática, camisa tática e camiseta.	129
Figura 22 - Ritmo e estabilidade da instituição e os processos de AO.....	141
Figura 23 - Camiseta branca, o uniforme do Curso de Formação Profissional.....	184
Figura 24 - Uniforme social	185
Figura 25 - Uniforme de motociclista	186
Figura 26 - Uniforme social com a calça tática e bota	187
Figura 27 - Transição para o novo uniforme	190

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Trabalhos anteriores sobre aprendizagem organizacional no EGC.....	27
Quadro 2 – Quatro processos por meio de três níveis	35
Quadro 3 – Tipos de capital político e descrição.....	60
Quadro 4 – Dimensão, tipo, descrição e principais mecanismos do poder	63
Quadro 5 – Similaridades entre as classificações.....	65
Quadro 6 – Dimensões temporais de institucionalização e dimensões de poder	77
Quadro 7 – Dimensões do poder e relação com o alvo	78
Quadro 8 – Processos de aprendizagem, definição conceitual e definição operacional.....	91
Quadro 9 – Modos e tipos de poder, definição conceitual e operacional	94
Quadro 10 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de intuição.....	131
Quadro 11 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de interpretação.....	135
Quadro 12 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de integração	136
Quadro 13 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de institucionalização.....	138
Quadro 14 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de <i>feedback</i>	139
Quadro 15 – Ano, registro, descrição, tipo de poder e sentido da camiseta azul	149
Quadro 16 – Ano, registro, descrição, tipo de poder e sentido da gandola	150
Quadro 17 – Ano, registro, descrição, tipo de poder e sentido da <i>combat-shirt</i>	151

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ritmo e estabilidade da camiseta azul	142
Gráfico 2 - Ritmo e estabilidade da gandola	142
Gráfico 3 - Ritmo e estabilidade da <i>combat-shirt</i>	143
Gráfico 4 - Os três eventos analisados em conjunto.....	145
Gráfico 5 - Processos de aprendizagem e poder da camiseta azul	156
Gráfico 6 - Processos de aprendizagem e poder da gandola	157
Gráfico 7 - Processos de aprendizagem e poder da <i>combat-shirt</i>	158

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

4i's – intuição, interpretação, integração e institucionalização

AO – Aprendizagem Organizacional

CGO – Coordenação-Geral de Operações

DCC – Divisão de Combate ao Crime

DC – Documento do tipo comunicação

DN – Documento do tipo norma

DNER – Departamento Nacional de Estradas de Rodagem

FA – Fotografia de arquivo pessoal

FW – Fotografia retirada do sistema *Workplace* PRF

GPE – Grupo de Policiamento Especializado

GPT – Grupo de Policiamento Tático

I2 – Identidade Institucional

IN – Instrução Normativa

IS – Instrução de Serviço

KLOM – Interdisciplinary Research Group on Knowledge, Learning and Organizational Memory

LAI – Lei de Acesso à Informação

NOE – Núcleo de Operações Especiais

OA – Organizações de Aprendizagem

PPGEGC – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento

PRF – Polícia Rodoviária Federal

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SOE – Serviço de Operações Especiais

SPF – Seção de Policiamento e Fiscalização

SPOE – Setor de Policiamento e Operações Especiais

UniPRF – Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	OBJETIVOS	20
1.2	JUSTIFICATIVA	21
1.3	ESCOPO E DELIMITAÇÃO	23
1.3.1	Aprendizagem organizacional	23
1.3.2	Poder	24
1.3.3	Tempo	25
1.4	ADERÊNCIA AO EGC	26
1.5	ORIGINALIDADE	27
1.6	ESTRUTURA DO DOCUMENTO	28
2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	30
2.1	<i>FEEDBACK E FEED-FORWARD</i>	39
3	ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	42
3.1	BUROCRACIA	43
3.2	ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NOS ESTUDOS DE AO	46
4	PODER	51
4.1	PODER NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	54
4.1.1	Abordagens sobre poder nos estudos organizacionais	57
4.2	PODER E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	65
5	TEMPO	71
5.1	TEMPO E AO	74
5.2	TEMPO, AO E PODER NO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO	76
6	MÉTODO	83
6.1	PERCEPÇÃO DE MUNDO	83
6.1.1	Papel do Pesquisador	85
6.2	A PESQUISA	87
6.2.1	O caso de estudo	87
6.2.2	Eventos	89
6.2.3	Informantes	89
6.2.4	Processos	89

6.2.4.1	<i>Processos de aprendizagem</i>	90
6.2.4.2	<i>Processos políticos</i>	92
6.2.5	Estratégia de coleta de dados	94
6.2.6	Procedimentos de Registro de Dados	97
6.2.7	Análise e interpretação de dados	97
6.3	VALIDADE	99
6.4	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	100
7	RESULTADOS	101
7.1	A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL.....	101
7.2	CAMISETA AZUL	105
7.3	GANDOLA	117
7.4	<i>COMBAT-SHIRT</i>	124
8	DISCUSSÃO	131
8.1	PROCESSOS DE AO	131
8.2	PROCESSOS DE PODER	146
8.3	CONEXÕES ENTRE AO, PODER E TEMPO	155
8.4	AO E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS	160
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS	162
9.1	CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS	163
9.2	CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS E SOCIAIS.....	165
9.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	166
9.4	SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	167
	REFERÊNCIAS	169
	APÊNDICE A – EXPERIÊNCIA VIVIDA NA PRF	184
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	191
	APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA	192
	APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	193
	APÊNDICE E – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS	196

1 INTRODUÇÃO

Quem conhece o solo e o subsolo da vida, sabe muito bem que um trecho de muro, um banco, um tapete, um guarda-chuva, são ricos de ideias ou de sentimentos, quando nós também o somos, e que as reflexões de parceria entre os homens e as coisas compõem um dos mais interessantes fenômenos da terra.

Machado de Assis - Quincas Borba (1891)

Atualmente a dinâmica dos ambientes se altera em um ritmo acelerado, o que ocasiona às organizações a necessidade de antecipar tendências de longo prazo e responder com brevidade a essas mudanças (BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014). Uma das estratégias utilizadas pelas empresas é a alteração contínua de produtos e serviços por meio da inovação (POPADIUK; CHOO, 2006). A inovação pode ser entendida como “um ciclo de estágios por meio do qual as ideias são geradas, traduzidas para a linguagem, colocadas em prática e incorporadas aos sistemas organizacionais” (DOVER; LAWRENCE, 2012, p.993). De um modo geral, a inovação não é associada às organizações do setor público (MAZZUCATO, 2014), pois essas organizações tendem a ser reconhecidas como lentas e burocráticas (MICHAELIDES, 2011). Há uma crença nesse setor de que qualquer inovação é positiva e esta se tornou um jargão amplamente utilizado, mas de conceituação imprecisa (OSBORNE; BROWN, 2011). Assim, a mudança por meio da inovação no setor público se tornou um campo de pesquisa fértil (KRAEMER *et al.*, 2016).

Nos estudos organizacionais, inovação é um tema de pesquisa que cresceu substancialmente. Nas últimas décadas, o foco das pesquisas organizacionais deixou, aos poucos, de se preocupar com a estabilidade e a permanência das instituições e passou a estudar, num primeiro momento, a mudança organizacional e, posteriormente, a inovação (REED, 2009). Embora uma instituição signifique algo que é estável (HUGHES, 1936), a busca por inovação e mudança cresceu vertiginosamente. Apesar de parecerem duas linhas dicotômicas – inovação e estabilidade –, elas não precisam ser tratadas como contraditórias ou como excludentes. Estudar a mudança e a permanência, em conjunto, pode fornecer indícios mais completos sobre o modo de operar das organizações. O conceito de renovação consegue combinar essas duas vertentes ao entender que as organizações podem encontrar novas maneiras de fazer algo, e também melhorar o que já existe (MARCH, 1991). A renovação estratégica pode ser entendida como a combinação de mudança e permanência que abrange toda a organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Renovação estratégica é o fenômeno de interesse da Aprendizagem Organizacional – AO, um conceito utilizado nos estudos organizacionais que auxilia a compreensão de como as organizações evoluem com o tempo e se adaptam às mudanças (CUFFA; STEIL, 2019). Esta pode, no setor público, permitir a autocorreção organizacional como um mecanismo adaptativo às mudanças no ambiente (COMMON, 2004; CUFFA; STEIL, 2019). Compreender a AO e os seus processos pode auxiliar nas dificuldades identificadas nesse setor.

Uma forma de analisar como ocorre a AO nas organizações é com a estrutura 4i's, desenvolvida por Crossan, Lane e White (1999). Essa estrutura conceitual integra fenômenos psicológicos e fenômenos sociais, mostra como a aprendizagem avança do nível individual para o grupo e atinge o nível organizacional (*feed-forward*), retornando para o indivíduo (*feedback*). Esses níveis estão ligados por processos sociais e psicológicos, que são a intuição, interpretação, integração e institucionalização (4i's). A AO ocorre com a institucionalização, processo que materializa e deixa rastros identificáveis na organização, como novas rotinas, estruturas, sistemas etc. (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Para que haja esse processo em nível organizacional é necessário que ocorram os processos nos níveis individual e de grupo – a intuição, a interpretação e a integração.

De acordo com a estrutura 4i's (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), o processo de mudança analisado pela AO ocorre com uma nova ideia que é interpretada, integrada e institucionalizada na organização. Mas esses processos ainda estavam incompletos, pois eram incapazes de explicar ou prever “quais novas ideias evoluem das intuições às instituições” (LAWRENCE *et al.*, 2005, p. 182). Uma suposição comum era a de que as melhores ideias prevaleceriam, mas “uma característica central da institucionalização de uma inovação é o conjunto de relações de poder que apoia o processo” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 629). Assim, os processos da AO são permeados pela política organizacional – a dinâmica do poder nas organizações (LAWRENCE *et al.*, 2005). No setor público, a AO tende a ser “amplamente dependente de mecanismos institucionais baseados no poder” (LIMBA *et al.*, 2019, p. 106). Organizações em que algumas formas de poder estão subestimadas ou superdesenvolvidas podem não alcançar o estágio de institucionalização da AO (LAWRENCE *et al.*, 2005). Por esse motivo, entender como diferentes modos de poder, o sistêmico e o episódico (BERTI; SIMPSON, 2021; CLEGG, 1989; FLEMING; SPICER, 2014; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001), operam em conjunto com os diferentes processos de AO é importante. Detalhes dessas relações ainda são “amplamente inexplorados” (GANZ, 2018, p. 54).

Os diferentes modos de poder – episódico ou sistêmico – que apoiam os processos de AO provocam diferenças no tempo da institucionalização da aprendizagem. Inovações aparecem, se difundem e se institucionalizam, mas em ritmos variados e algumas instituições são mais duráveis que outras (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). A institucionalização pode ser impactada tanto em seu ritmo – na velocidade que é instituída –, quanto na sua estabilidade – a duração de uma instituição. A permanência sempre foi “uma marca registrada das instituições” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 627), mas elas podem não durar para sempre. Esses aspectos temporais (variação do ritmo e da estabilidade) da instituição dependem diretamente dos tipos de poder que apoiaram o processo de aprendizagem (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

Para observar empiricamente variações no ritmo e na estabilidade é necessário um objeto que tenha passado por sucessivas mudanças, para identificar quão rápidas as ideias se materializaram e o quanto permaneceu estável cada mudança. Além disso, precisa apresentar o movimento de *feedback*, que orienta as ações dos membros da organização afetando a intuição, a interpretação e a integração futuras.

Sabemos que roupas podem provocar mudanças cognitivas ao incorporar um significado simbólico (ADAM; GALINSKY, 2012). Uniformes são vestimentas padronizadas e “indicadores extremamente eficazes da codificação de regras de conduta apropriadas e de sua internalização” (CRAIK, 2003, p. 129) e podem moldar ações físicas e mentais, além de inculcar novos hábitos (CRAIK, 2003). Além de mudanças no nível do indivíduo, mudanças no uniforme policial também podem provocar mudanças propositais, como a forma de policiamento (SCHRADER, 2020). Assim, o uniforme policial contempla as influências necessárias que o processo de institucionalização provoca – o processo de *feedback*, uma alteração no nível organizacional que influencia grupos e indivíduos. Mas, para identificar as variações no ritmo e na estabilidade da aprendizagem instituída, é necessário que um mesmo uniforme tenha passado por modificações sucessivas.

A Polícia Rodoviária Federal – PRF, por ser uma polícia ostensiva, tem seu uniforme desde o início de sua implantação, no entanto este sofreu modificações. O primeiro uniforme data de 1935 e sofreu uma modificação na década de 1940, permanecendo estável até meados dos anos 2000. A partir dessa data, várias modificações ocorreram: o tradicional uniforme social na cor cáqui, composto de calça social, canícula (espécie de camisa social), quepe e sapato, começou a incorporar outros elementos como um boné na cor azul, uma calça tática, uma camiseta azul, uma gandola na cor cáqui e, finalmente, uma camisa tática na cor azul

(denominada de *combat-shirt*). A partir do ano 2000, a PRF teve cinco novos regulamentos de uniforme e onze normativas que alteraram aspectos do uniforme. Podemos observar que nos últimos anos as alterações foram mais frequentes, o que oferece um lócus privilegiado para observar várias mudanças ocorrendo em uma mesma institucionalização, com diferentes ritmos e estabilidades.

Sabemos que a renovação estratégica é um processo longo e abrange vários níveis, desde “insights intuitivos individuais até as principais decisões de alocação de recursos que institucionalizam o aprendizado” (CROSSAN; BERDROW, 2003, p. 1103). A renovação estratégica é mais bem observada pela lente teórica da AO, com os processos de *feedback* e *feed-forward* representando a tensão entre mudança e permanência (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), influenciados por formas sistêmicas e episódicas de poder (LAWRENCE *et al.*, 2005).

Pesquisas empíricas ainda se concentram em analisar mudanças pontuais, como projetos estratégicos (BRIX, 2017; ROSE; DEE; LEISYTE, 2020; SANTOS; STEIL, 2015), mas mudanças sequenciais permitem observar diferentes ritmos e estabilidades em um mesmo objeto de estudo. Diante disso, a questão que norteia esta tese é a seguinte: a partir da lente teórica da aprendizagem organizacional, como as dinâmicas de poder afetaram as mudanças do uniforme da Polícia Rodoviária Federal nos últimos 30 anos?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é **compreender como as dinâmicas de poder afetaram as mudanças do uniforme da Polícia Rodoviária Federal nos últimos 30 anos, a partir da lente teórica da aprendizagem organizacional.**

Para atingir o objetivo geral, os objetivos específicos delimitados são:

- a) **Descrever as mudanças ocorridas no uniforme nos últimos 30 anos;**
- b) **Identificar os processos de AO – intuição, interpretação, integração e institucionalização – relacionados às alterações do uniforme;**
- c) **Identificar os modos de poder que permearam os processos de AO;**
- d) **Analisar as variações no ritmo e estabilidade das institucionalizações dos novos uniformes.**

1.2 JUSTIFICATIVA

As justificativas desta proposta de tese são apresentadas pelos temas: aprendizagem organizacional, organizações públicas, pesquisa multinível, poder, tempo e o caso estudado; discutidas a seguir.

A estrutura 4i's (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) é formada pelos processos intuição, interpretação, integração e institucionalização, que possibilitam à aprendizagem fluir entre os níveis de indivíduo, grupo e organização. Há apelos acadêmicos para a ampliação dos conhecimentos sobre os processos de AO e suas inter-relações (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011; NIELSEN; MATHIASSEN; HANSEN, 2018).

Além das inter-relações dos processos, sabemos que a AO é dependente do contexto (ARGOTE, 2011; EASTERBY-SMITH *et al.*, 2010) e sua importância para os estudos relacionados à aprendizagem é central (FAHY; EASTERBY-SMITH; LERVIK, 2014). Para auxiliar a construção da teoria, Rashman, Withers e Hartley (2009) sugerem mais pesquisas empíricas em uma variedade de configurações organizacionais. Nossa proposta é a de estudar processos de aprendizagem em uma organização policial brasileira.

Apesar de existirem contribuições da América Latina, que tem crescido em tamanho e complexidade, a maior parte do entendimento sobre os construtos da AO é baseada em literatura da América do Norte e Europa, o que é problemático para o desenvolvimento da teoria, pois o contexto cultural desempenha um importante papel nas organizações (SANTOS; STEIL; DELGADO-HERNÁNDEZ, 2020).

Pouco se sabe sobre AO em organizações públicas (CUFFA; STEIL, 2019). As teorias de aprendizagem, que se afirmam ser genéricas, costumam ser construídas em bases parciais ou setoriais, com uma dependência excessiva do setor privado como principal fonte de pesquisa, o que é conceitualmente limitante para a compreensão da AO (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009). Estudar o contexto de organizações públicas pode fornecer novos indícios para a AO em geral e organizações privadas. Essa tese possui como contexto uma organização pública, a Polícia Rodoviária Federal – PRF.

Cada vez mais pesquisadores percebem que vários fenômenos organizacionais ocorrem inerentemente em múltiplos níveis (ANCONA *et al.*, 2001; CHAN, 1998). Porém, a construção de teoria multinível apresenta um desafio substancial, pois pesquisadores são treinados para pensar micro ou macro, mas dificilmente para pensar em vários níveis (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011). Alguns autores enfatizam a importância de relatar

histórias completas de inovação e aprendizado organizacional para a criação e desenvolvimento de teorias robustas (BRIX, 2017; CROSSAN; BERDROW, 2003; FELIN; HESTERLY, 2007; LYLES, 2014). Esta proposta de pesquisa pretende analisar o processo completo de AO, do indivíduo à organização, da ideia inicial até a implantação e seus efeitos posteriores, nos níveis individual, de grupo e organizacional.

Poder é um conceito que tem sido consistentemente negligenciado pela literatura organizacional dominante, que prefere utilizar conceitos como motivação ou liderança (REED, 2009, p. 567). Essa preferência pode ser porque o poder é um tabu enraizado socialmente (CROZIER, 1973) e “é mais fácil falar sobre dinheiro – e muito mais fácil falar sobre sexo – do que falar sobre poder” (KANTER, 2017, p. 281). Essa visão negativa favorece a não utilização do conceito nos estudos organizacionais (BRASS, 2017; CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006; FLEMING; SPICER, 2014; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014; PFEFFER, 1994), que geralmente é relacionado a um comportamento disfuncional (WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2019).

Na literatura de AO também há essa ausência (LAWRENCE *et al.*, 2005; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015) e isso representa uma falha no desenvolvimento teórico, pois “as organizações são inerentemente políticas e, conseqüentemente, também são os processos de aprendizagem organizacional” (LAWRENCE *et al.*, 2005, p. 180). O poder é o cerne nos estudos das organizações (CROZIER, 1973; REED, 2009) e necessita ser estudado e compreendido por pesquisadores, utilizado por gerentes e funcionários (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011; LAWRENCE *et al.*, 2005).

Pesquisadores utilizam diferentes lentes para observar fenômenos, cada uma focaliza diferentes variáveis e relacionamentos e ignora outras (ANCONA *et al.*, 2001), a lente temporal, contudo, tem sido negligenciada nos estudos de AO (FAHY; EASTERBY-SMITH; LERVIK, 2014; MORLAND; BRESLIN; STEVENSON, 2019). O tempo representa um elemento crítico e muitas vezes ausente em teorias organizacionais (ZAHEER; ALBERT; ZAHEER, 1999). Destacar o tempo pode trazer novas funcionalidades para a pesquisa, como um conjunto próprio de variáveis e relacionamentos, uma nova visão sobre fenômenos e parâmetros para orientar a ação gerencial (ANCONA *et al.*, 2001). A conexão entre os constructos AO, organizações públicas e poder é realizada com uma análise temporal, o que pode auxiliar no desenvolvimento da teoria, adicionando mais “galhos” no “tronco” principal da AO (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011).

Alguns autores observaram que os processos cognitivos estão profundamente enraizados nas interações do corpo com o mundo e definiram esse fenômeno como cognição incorporada¹ (ANDERSON, 2003; BARSALOU, 2008; WILSON, 2002). Esses estudos analisam como “os estados corporais podem causar estados cognitivos e ser efeitos deles” (BARSALOU, 2008, p. 618). Com base nisso, Adam e Galinsky (2012) utilizaram o termo cognição revestida² para descrever a influência que roupas provocam no indivíduo. Os autores realizaram um experimento com a utilização de jalecos identificados como de médico ou de pintor e perceberam que a representação simbólica da roupa interferiu no modo com que as tarefas foram realizadas. Outros experimentos foram realizados confirmando a relação, com roupas formais (SLEPIAN *et al.*, 2015) e uniformes policiais (CIVILE; OBHI, 2017), mas uma tentativa de replicação fracassou com sérias críticas às suposições iniciais (BURNS *et al.*, 2019). Em réplica, os autores solicitaram pesquisas de campo sobre essa influência, pois esta “pode ser difícil de capturar em um ambiente de laboratório” (ADAM; GALINSKY, 2019, p. 159). Os experimentos realizados analisavam as influências das roupas na cognição, mas três limitações são importantes: eram experimentos controlados fora do ambiente natural; as pessoas vestiam uniformes diferentes de sua ocupação; nesses estudos não aparece a alteração de um uniforme. Esta tese pode contribuir com essa discussão ao analisar empiricamente sucessivas modificações no uniforme e como estas interferiram nas mudanças posteriores, utilizando conceitos de AO e poder, analisados sob uma ótica temporal.

1.3 ESCOPO E DELIMITAÇÃO

Com base nas dimensões AO, poder e tempo, esta tese constrói uma estrutura de pesquisa que procura explicar como esses constructos se cruzam, se relacionam e se interconectam, delimitando cada dimensão.

1.3.1 Aprendizagem organizacional

Vários campos de estudo utilizam os conceitos de aprendizagem e conhecimento de forma intercambiável, o que causa uma confusão conceitual (BONTIS; CROSSAN;

¹ No original em inglês, *embodied cognition*. Alguns autores utilizam o termo *grounded cognition* (BARSALOU, 2008).

² No original em inglês, *encloded cognition*.

HULLAND, 2002). Por esse motivo, é necessário deixar claro alguns pressupostos desta tese: em primeiro lugar, reconhecemos a importância do conhecimento para as organizações, pressuposto compartilhado com os campos de capital intelectual, gestão do conhecimento, organizações de aprendizagem e conhecimento organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999); em segundo lugar, estamos preocupados com os *processos* de aprendizagem nas organizações. Com essa afirmativa deixamos de lado os estudos que se preocupam mais com o *conteúdo*, como capital intelectual, conhecimento organizacional e gestão do conhecimento (EASTERBY-SMITH; LYLES, 2011). Uma visão processual da AO é importante para o desenvolvimento do conceito, pois frequentemente se observam apenas as entradas, as condições (facilitadores e barreiras) e os resultados, tornando o processo uma caixa-preta (ANTONELLO; GODOY, 2010); e, em terceiro lugar, escolhemos estudar *como as organizações aprendem*, e não *como as organizações devem aprender* (TSANG, 1997). O campo de estudos denominado Organizações de Aprendizagem – OA é mais prescritivo e procura fornecer um ideal de organização. Em contraste, a pesquisa de AO busca entender os mecanismos que permitem que as organizações aprendam (MATTHEWS; MACCARTHY; BRAZIOTIS, 2017). Nós escolhemos a descrição desse fenômeno, que é complexo e ocorre naturalmente, sem intervenção externa (EDMONDSON, 2002). Assim, diferenciamos a AO de outros campos de estudos relacionados, mas, apesar dessa delimitação, ficamos ainda com uma literatura ampla e em um “território complexo e diversificado” (CROSSAN *et al.*, 1995, p. 355).

A AO é um constructo multidisciplinar (EASTERBY-SMITH, 1997) e possui contribuições de várias disciplinas. A literatura é vasta, mas desarticulada (WATAD, 2019) e não conta com uma teoria amplamente aceita, em parte devido à complexidade do processo (TAKAHASHI; FISCHER, 2009). Para abarcar a complexidade desse fenômeno, utilizamos como base teórica a estrutura 4i's de Crossan, Lane e White (1999), que integrou diferentes paradigmas e sintetizou ontologias e conceitos dispersos, mas relacionados. Essa estrutura possui processos psicológicos e sociais que interligam a aprendizagem que ocorre em vários níveis e será detalhada no Capítulo 2.

1.3.2 Poder

O termo poder é empregado em uma grande variedade de acepções (BOURRICAUD; BOUDON, 2001) e não é propriedade de nenhuma disciplina (CLEGG; HAUGAARD, 2009). Poder é um conceito contestado (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020), com várias

conceituações (BOURRICAUD; BOUDON, 2001; GUINOTE, 2017; OCASIO; POZNER; MILNER, 2020) devido aos múltiplos níveis de análise e a complexidade de relações que estabelece (GUINOTE, 2017). Existem várias teorias e definições, embora com pouca pesquisa empírica que as sustente (BRASS, 2017; BRASS; BURKHARDT, 1993). O poder é geralmente utilizado na sua concepção episódica, isto é, dependente de atos de agência e de atores (indivíduos, grupos ou organizações) para agir. A partir de alguns estudos (ELIAS, 1993; FOUCAULT, 2003), o poder começou a ser observado em sua forma sistêmica, como uma rede capilarizada, exercido e não possuído, não mais como “um fenômeno de dominação maciço de um indivíduo sobre outro, mas como algo que circula, que funciona em cadeia, em rede” (FOUCAULT, 2003, p. 183). Sem abandonar a forma episódica de poder, a forma sistêmica foi introduzida nos estudos organizacionais (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006; FLEMING; SPICER, 2014; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

Nessa tese utilizamos essas duas concepções e defendemos que os modos de poder episódico e sistêmico possuem relações com os processos de AO (LAWRENCE *et al.*, 2005), podendo agir de forma a apoiar ou dificultar a aprendizagem que ocorre nos níveis e nos fluxos entre os níveis de análise (indivíduo, grupo, organização). Utilizamos uma tipologia originalmente proposta por Lawrence, Winn e Jennings (2001) com contribuições de Fleming e Spicer (2014).

1.3.3 Tempo

O tempo está incorporado na maioria das teorias sobre AO, mas de maneira implícita (BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014; GEORGE; JONES, 2000). Leva tempo para os indivíduos aprenderem (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2010) e também demora para transferir esse aprendizado para o nível de grupo e organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Ao chegar no nível organizacional, a aprendizagem é institucionalizada, mas esse processo pode ter ritmos variados e algumas são mais duráveis que outras. Esses aspectos temporais (variação do ritmo e da estabilidade) da instituição dependem diretamente dos tipos de poder que apoiaram o processo de aprendizagem (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001), assim, intervenções políticas podem alterar esse rumo, afetando a aprendizagem institucionalizada que estrutura e orienta a aprendizagem individual.

Da mesma forma que os diferentes níveis de análise organizacional (indivíduo, grupo, organização), que são uma metáfora estrutural relacionada a entidades aninhadas (ZAHEER; ALBERT; ZAHEER, 1999), o tempo também possui escalas próprias em diferentes níveis. Estruturas temporais em um nível podem entrar em conflito com estruturas diferentes em outro. Essas tensões temporais podem resultar em intervenções políticas para serem resolvidas (ANCONA *et al.*, 2001; ANCONA; CHONG, 1992; CROSSAN *et al.*, 2005; PÉREZ-NORDTVEDT *et al.*, 2008) ou podem ser o resultado de intervenções políticas que utilizam o fator tempo para prejudicar ou acelerar o ritmo da aprendizagem (BERENDS; LAMMERS, 2010).

Deste modo, esta tese realiza a interligação entre AO (estudada de forma multinível, com processos psicológicos e sociais em fluxos contraditórios) e o poder (nas suas formas episódicas e sistêmicas que influenciam o fluxo entre os níveis) analisados sob uma ótica temporal (variação do ritmo e da estabilidade da AO).

1.4 ADERÊNCIA AO EGC

O Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – PPGEKC da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC possui três áreas de concentração, a Engenharia, a Gestão e a Mídia do Conhecimento. Essas áreas se relacionam com as atribuições relativas aos processos de conhecimento “codificação/formalização (área de Engenharia); planejamento e gerência (área de Gestão); e difusão, comunicação e compartilhamento (área de Mídia) do conhecimento” (PACHECO; TOSTA; FREIRE, 2010, p. 138).

Embora não seja a proposta elaborar um modelo de gestão voltado para implantação ou gerência de processos organizacionais, esta tese está concentrada na área de Gestão do Conhecimento, pois estuda as bases conceituais e metodológicas necessárias para uma gestão organizacional baseada no conhecimento. A principal base estudada é a AO. Embora no Brasil tenha se tornado uma especialidade das ciências administrativas (CARNIEL; AMÉRICO, 2018), a AO é um constructo baseado no conhecimento e com contribuições de várias disciplinas (EASTERBY-SMITH, 1997).

O nosso foco de pesquisa não é estudar simplesmente o uniforme operacional da PRF, mas os processos que propiciaram e influenciaram suas modificações, ocorridos através de um processo de aprendizagem que se iniciou na intuição individual, interpretados pelo indivíduo e pessoas próximas, integrados e finalmente institucionalizados em toda a organização. Assim, a

aprendizagem é finalmente incorporada pela organização e materializada em um artefato, neste caso, o uniforme. Deste modo, o foco da pesquisa é a AO.

A UFSC foi listada entre as seis instituições que produzem a maior quantidade dos estudos sobre AO no Brasil (TAKAHASHI; FISCHER, 2009)³. No PPGE GC, esse tema figura em algumas dissertações e teses, como explicitado no Quadro 1.

Quadro 1 – Trabalhos anteriores sobre aprendizagem organizacional no EGC

N	Ano	T/D	Autor	Título
1	2009	D	SANTOS, Jane Lúcia Silva	Processo de aprendizagem organizacional durante a implementação do planejamento estratégico na Universidade Federal de Alagoas
2	2009	T	IGARASHI, Wagner	Aprendizagem organizacional: proposta de um modelo de avaliação
3	2017	T	NEVES, Edson Oliveira	Articulação entre os Constructos Aprendizagem Organizacional, Capacidade Absortiva e Inovação em Organizações Intensivas em Conhecimento
4	2019	D	FIGUEIREDO, Leonardo Souza Reis	Práticas de Gestão do Conhecimento e Barreiras à Aprendizagem Organizacional
5	2019	T	WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe	Aprendizagem de uma rede global transnacional à luz da aprendizagem multinível: estudo de caso no setor postal internacional
6	2020	T	RIZZATTI, Giselly	Framework de Governança da Aprendizagem Organizacional

Fonte: Banco de Teses e Dissertações do EGC/UFSC.

As pesquisas listadas no Quadro 1 utilizam como tema principal a AO. Trabalhos sobre poder e tempo não são comuns, mas perpassam algumas discussões com outros temas.

AO é um dos temas principais do Grupo de Pesquisa Interdisciplinar em Conhecimento, Aprendizagem Organizacional e Memória – KLOM (*Interdisciplinary research group on knowledge, learning and organizational memory*) da UFSC, do qual este pesquisador faz parte.

1.5 ORIGINALIDADE

Esta tese combina os constructos aprendizagem organizacional e poder analisados por meio de uma ótica temporal. A AO é analisada de forma multinível tanto como estoques quanto como fluxos de aprendizagem (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002). Os estoques se concentram nos níveis (aprendizagem individual, de grupo e organizacional) e fluem por eles

³ As outras instituições são a UFBA, USP, Unisinos, UFPR e UFRGS que respondiam juntas, à época, à 73% das pesquisas nacionais sobre AO (TAKARASHI; FISCHER, 2009)

nos processos de aprendizagem que os interligam (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), sendo estes influenciados por processos de poder, que dependendo de sua natureza – episódica ou sistêmica –, apoiam ou dificultam os fluxos de aprendizagem (LAWRENCE *et al.*, 2005). A relação entre esses processos foi analisada de forma temporal: o tempo que a aprendizagem flui entre os níveis e a influência dos tipos de poder no ritmo e na estabilidade da aprendizagem instituída na organização.

Trabalhos sobre AO existem desde a década de 1960 (CYERT; MARCH, 1963), já a estrutura 4i's foi formulada conceitualmente na década de 1990 (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) e testada empiricamente logo em seguida (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; CROSSAN; BERDROW, 2003). A relação entre AO e poder foi estabelecida conceitualmente em 2005 (LAWRENCE *et al.*, 2005) e testada empiricamente na década seguinte (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012; SANTOS; STEIL, 2015). A interligação desses processos com uma lente temporal já foi realizada, porém sem a utilização de uma estrutura multinível como o 4i's (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2010), ou de forma mais prescritiva e sem a dimensão sistêmica de poder (CROSSAN *et al.*, 2005).

Uma busca exploratória na base de dados *scopus*, com algumas *strings* relacionadas ou que referenciam os trabalhos seminais (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001; LAWRENCE *et al.*, 2005), mostra que não existem trabalhos que analisam o ritmo e a estabilidade da institucionalização utilizando a estrutura 4i's⁴. As relações entre AO – analisada de forma multinível –, poder – em suas formas episódicas e sistêmicas – e tempo – variações no ritmo e estabilidade – ainda carecem de estudos.

1.6 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

Esta tese está estruturada de forma que neste primeiro capítulo foram apresentados o objetivo da pesquisa, sua justificativa, delimitação, aderência ao EGC e originalidade. Os capítulos 2, 3, 4 e 5 fazem parte da fundamentação teórica, que inclui no capítulo dois a teoria

⁴ Foram realizadas algumas buscas na base *scopus* com diferentes *strings* (“*organizational learning*”, *time*, *temporal*, *pace*, *longitudinal*) e por trabalhos que citassem os artigos seminais (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001; LAWRENCE *et al.*, 2005). As relações nominais da busca foram as seguintes: (TITLE-ABS-KEY ("organizational learning") AND TITLE-ABS-KEY (power) AND TITLE-ABS-KEY (longitudinal)); (TITLE-ABS-KEY ("organizational learning") AND TITLE-ABS-KEY (power) AND TITLE-ABS-KEY (pace)); (TITLE-ABS-KEY ("organizational learning") AND TITLE-ABS-KEY (power) AND TITLE-ABS-KEY (temporal)); (TITLE-ABS-KEY ("organizational learning") AND TITLE-ABS-KEY (power) AND TITLE-ABS-KEY (time) AND REF ("An organizational learning framework: From intuition to institution")); (REF ("An organizational learning framework: From intuition to institution") AND REF ("The temporal dynamics of institutionalization")).

sobre AO e a estrutura 4i's. O capítulo três versa sobre organizações públicas, iniciando com uma discussão sobre burocracia e suas disfunções, a fim de discutir outros modelos de administração pública. O capítulo seguinte introduz a discussão sobre poder, as abordagens na literatura e sua utilização no campo da AO. O capítulo cinco discorre sobre o tempo nos estudos organizacionais e nos estudos de AO, já o capítulo seis apresenta o método utilizado nesta pesquisa, seguido pelo capítulo sete que apresenta os resultados encontrados. No capítulo oito fazemos uma discussão sobre os achados, posteriormente com as considerações finais sendo apresentadas no capítulo nove e seguidas, por sua vez, das referências bibliográficas e de cinco apêndices – experiência vivida do pesquisador nas alterações do uniforme, o roteiro de entrevista, o protocolo de pesquisa, o termo de consentimento livre e esclarecido e a relação de documentos encontrados.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Isolar de muitas outras uma força motriz capaz de moldar hábitos mentais, e conceber suas formas de mediação, é, com frequência, tarefa difícil, quiçá impossível.

Erwin Panofsky – Arquitetura gótica e escolástica (1951)

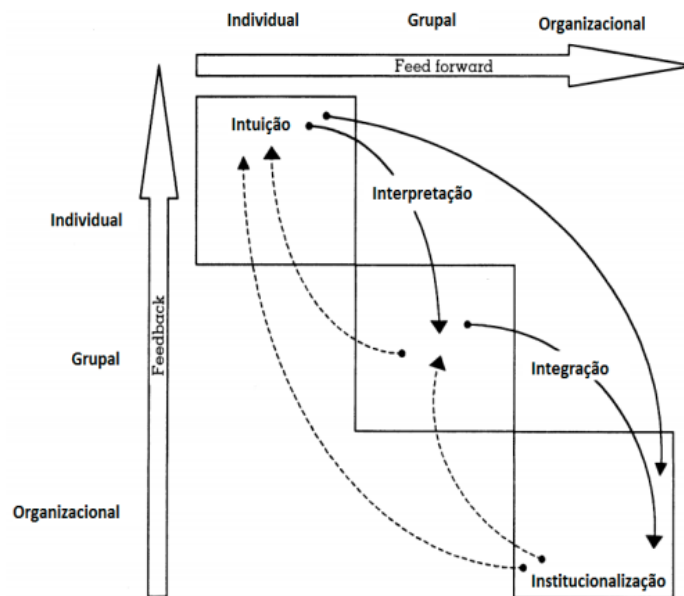
A primeira referência teórica ao constructo Aprendizagem Organizacional – AO ocorreu no Brasil antes mesmo do campo de estudos de AO ser “inventado” (AMÉRICO; CARNIEL; FANTINEL, 2017). Bryan (1961) mencionou a expressão Aprendizagem Organizacional ao utilizar uma teoria econômica de melhoria da produção e apresentar uma curva que relacionava a produtividade industrial ao conhecimento adquirido durante a produção. Internacionalmente, a obra fundamental é a de Cyert e March (1963) sobre a resposta das empresas às mudanças no ambiente externo, realizando adaptações em seus objetivos e rotinas para atingir um alinhamento mais eficaz (SHIPTON, 2006). Seguindo essa linha, Argyris e Schön (1978) definiram a AO como um processo de detecção e correção de erros. Os primeiros trabalhos sobre o tema consideram a aprendizagem um processo simples e homogêneo, enquanto os trabalhos mais contemporâneos observam esse conceito como um “fenômeno mais rico e heterogêneo” (RERUP; LEVINTHAL, 2014, p. 38).

O conceito de AO possui várias abordagens distintas e já foi trabalhado com curvas de aprendizagem (ARGOTE *et al.*, 2000), processamento de informações (HUBER, 1991), abordagens baseadas na prática (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998), entre outras. A AO é um campo que ainda está crescendo (NGUYEN; HUBER, 2019) e possui uma literatura muito diversa e fragmentada (SHIPTON, 2006).

Essa fragmentação necessariamente não caracteriza algo negativo, mas pode demonstrar várias facetas de um mesmo fenômeno complexo e a necessidade de sintetizar e integrar diversas perspectivas. Por esse motivo, escolhemos como base para esse estudo um trabalho que integrou e sintetizou a literatura até aquele momento. O foco desse trabalho está na estrutura 4i's de Crossan, Lane e White (1999). Os autores realizam uma ampla revisão da literatura de AO e apresentam a estrutura 4i's, que integrou e ampliou descobertas anteriores (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002). Ao conceitualizar processos de interação em vários níveis, permitiu a análise de processos dinâmicos complexos (BERENDS; LAMMERS, 2010). A estrutura abrangeu distintos paradigmas e unificou diferentes ontologias e epistemologias subjacentes a esses paradigmas (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011). O desenho da

estrutura é apresentado na Figura 1, onde são mostrados os diferentes níveis de análise, os processos de *feed-forward* e *feedback* e os processos que interligam os níveis.

Figura 1 - A estrutura 4i's



Fonte: Traduzido de Crossan, Lane e White (1999).

Para Crossan, Lane e White (1999), a AO é observada como um processo simultâneo e dinâmico. Parte de indivíduos que assimilam novas ideias e ações, as interpretam e integram aos grupos, assim a aprendizagem acaba por se institucionalizar na organização, em um processo denominado *feed-forward*. Esse processo de “ida” também “retorna” aos grupos e indivíduos através do *feedback*. Esses processos fazem a aprendizagem circular entre três níveis de análise – indivíduo, grupo e organização – e processos psicológicos e sociais – intuição, interpretação, integração e institucionalização –, realizando a ligação dos níveis. Todo esse movimento provoca na organização um “fenômeno subjacente” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) – a renovação estratégica.

A renovação estratégica é o principal fundamento da AO (NIELSEN; MATHIASSEN; HANSEN, 2018), trata-se de uma variável endógena de interesse na estrutura 4i's (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011) pois a AO é considerada “o principal meio de alcançar a renovação estratégica de uma empresa” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 522). A renovação difere do conceito de mudança organizacional, pois ela “harmoniza continuidade e mudança” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 522), ou seja, é utilizada para entender o que muda concomitantemente com o que permanece nas organizações, distanciando-se de uma premissa

subjacente à mudança, de que aquilo que permanece, o que continua, não é importante. A renovação propicia mesclar esses dois movimentos, à primeira vista, antagônicos. Essa dicotomia já apareceu na literatura com várias nomenclaturas, como exemplo, entre criação e maturidade, flexibilidade e eficiência, variação e seleção, inércia e estresse, comportamento atento e menos atento (CROSSAN; HURST, 2006). Na literatura de AO são mais comuns a utilização dos conceitos de exploração e exploração⁵.

A ideia da distinção entre dois tipos específicos de aprendizado – o primeiro caracterizado por melhorar as rotinas e o segundo em desenvolver novos recursos – é antiga e já teve outras denominações (EDMONDSON, 2002), como aprendizagem I e II (BATESON, 2000), aprendizado de ciclo único e duplo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978), aprendizado de primeira e segunda ordem (LANT; MEZIAS, 1992) e aprendizado incremental e radical (MINER; MEZIAS, 1996). Todos se assemelham ao significado de exploração e exploração, cristalizados nesses termos por March (1991).

Exploração consiste na assimilação de nova aprendizagem e é relacionada a termos como “refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução” (MARCH, 1991, p. 71). Já a exploração é a experimentação de novas alternativas e compreende a “pesquisa, variação, assunção de riscos, experimentação, brincadeira, flexibilidade, descoberta e inovação” (MARCH, 1991, p. 71). Ambos provocam retornos diferenciados, como explica March (1991, p. 85):

A essência da exploração é o refinamento e extensão das competências, tecnologias e paradigmas existentes. Seus retornos são positivos, próximos e previsíveis. A essência da exploração é a experimentação de novas alternativas. Seus retornos são incertos, distantes e frequentemente negativos.

As organizações podem privilegiar uma em detrimento de outra, por isso existe a necessidade de um balanceamento entre esses dois fenômenos a fim de “manter um equilíbrio apropriado entre exploração e exploração, fator primário na sobrevivência e prosperidade do sistema” (MARCH, 1991, p. 71). Esse equilíbrio é importante pois os sistemas que

se envolvem na exploração, com exclusão da exploração, provavelmente descobrem que sofrem os custos da experimentação sem obter muitos de seus benefícios. Por outro lado, os sistemas que se envolvem na exploração, com exclusão da exploração, provavelmente se encontrarão presos a equilíbrios estáveis abaixo do ideal.

⁵ No original em inglês, *exploration* e *exploitation*. Popadiuk (2007) fez inicialmente uma tradução para prospecção (*exploration*) e aproveitamento (*exploitation*), mas os termos mais comuns na literatura nacional são exploração e exploração.

Fiol e Lyles (1985, p. 805) já percebiam essa dicotomia ao afirmarem que o processo de aprendizagem envolve a “criação e manipulação dessa tensão entre constância e mudança”. Esse conflito entre as duas instâncias ocorre pois existe uma competição por recursos e “as organizações fazem escolhas explícitas e implícitas entre os dois” (MARCH, 1991, p. 71). Isso provoca a tensão entre os dois fenômenos, que é basilar na literatura de AO e é apresentada na primeira premissa da estrutura 4i’s (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999): **A aprendizagem organizacional envolve uma tensão entre assimilar novas aprendizagens (exploração) e usar o que foi aprendido (exploração).**

Embora envolva uma tensão, os processos são complementares e necessários para o futuro da organização. O processo de exploração permite que a organização melhore o desempenho dos processos e produtos existentes e, com isso, promova a exploração ao “criar conhecimento que é usado para construir e desenvolver portfólios de novos produtos/serviços que são essenciais para a sobrevivência futura” (BRIX, 2017, p. 114).

Crossan, Lane e White (1999) afirmaram que enquanto o *feed-forward* está relacionado com a exploração, pois transfere o aprendizado de indivíduos e grupos para a organização e promove mudanças organizacionais, o *feedback* se relaciona com a exploração, em como a aprendizagem institucionalizada influencia indivíduos e grupos e auxilia a permanência do novo aprendizado. Essa relação, porém, não é simples e direta como sugerida, Nielsen, Mathiassen e Hansen (2018) acreditam ser essa uma falha dos autores ao sugerir essa relação. Os dois tipos (exploração/exploração) podem seguir os dois movimentos, de *feedback* ou de *feed-forward*, dependendo do tipo da intuição, se é especialista – relacionada à exploração – ou empreendedora – relacionada à exploração. Assim, a tensão se estabelece no fluxo da aprendizagem e pode ocorrer em qualquer nível, individual, grupo ou organizacional. Esses diferentes níveis de análise estão presentes na segunda premissa da estrutura 4i’s (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999): **A aprendizagem organizacional é multinível — indivíduo, grupo e organização.**

Em um dos estudos pioneiros em AO, Cangelosi e Dill (1965) já observavam a necessidade de pesquisas que investigassem as interações entre a aprendizagem individual e organizacional. Desde Fiol e Lyles (1985), os estudos de AO começaram a considerar a aprendizagem como um fenômeno multinível. Os níveis individual e organizacional eram os mais comuns e “esses níveis de análise enfatizaram fenômenos diferentes, dando origem a imagens complementares, porém desconectadas, da aprendizagem organizacional” (EDMONDSON, 2002, p. 129). O nível de grupo foi reconhecido posteriormente como a

conexão do individual com o organizacional (EDMONDSON, 2002). Ao relacionar os três níveis, o trabalho de Crossan, Lane e White (1999) apresentou uma estrutura mais completa de como a aprendizagem ocorre e flui dentro das organizações e foi uma das contribuições mais importantes para a literatura nessa área (WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2019).

A aprendizagem no nível individual se refere à competência, capacidade e motivação individual para realizar as tarefas necessárias (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002). A aprendizagem de grupo se relaciona com o compartilhamento de interpretações individuais para desenvolver um entendimento compartilhado entre os membros (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002). O nível organizacional se refere aos artefatos, aos depósitos não humanos de aprendizagem e inclui sistemas, estrutura, estratégia, procedimentos e cultura (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002).

Esses três níveis são também chamados de nível *micro* (individual), *meso* (grupo) e *macro* (organização) (EDMONDSON, 2002; WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2019), mas outros níveis podem ser incluídos, como o interorganizacional (CROSSAN *et al.*, 1995). Nogueira (2016), por exemplo, que utiliza a estrutura 4i's de forma adaptada, acrescenta o nível interorganizacional, todavia considera apenas 3 níveis: o nível *micro*, que representa os níveis individual e de grupo, o nível *meso*, que representa o nível organizacional e o nível *macro*, relacionado ao interorganizacional.

Mais importante do que definir e delimitar os níveis, porém, é compreender as diversas relações entre eles (BITENCOURT; AZEVEDO, 2006). Com a estrutura dos 4i's, a pesquisa multinível em AO ganhou mais atenção a partir do argumento de que a aprendizagem “viaja” entre os níveis (WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2019). A partir da ideia de fluxo de aprendizagem entre os níveis, Bontis, Crossan e Hulland (2002) testaram empiricamente a relação entre os diferentes níveis e desempenho: encontraram uma relação positiva e verificaram que todos os três níveis são críticos para o desempenho geral da organização, a partir disso afirmaram que o desenvolvimento da aprendizagem nos níveis individual e de grupo pode ser contraproducente se a organização não tiver como absorver essa aprendizagem e institucionalizá-la, sem atingir o nível organizacional. A conexão entre esses diferentes níveis é realizada por quatro processos chamados de intuição, interpretação, integração e institucionalização, apresentados na terceira premissa da estrutura 4i's (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999): **Os três níveis de aprendizagem organizacional estão ligados por processos sociais e psicológicos: intuição, interpretação, integração e institucionalização (4i 's).**

Essa premissa faz uma conexão entre os níveis individual, grupo e organizacional com processos de ordens psicológica e social. A junção entre os processos de diferentes naturezas, com diferentes níveis de análise, conseguiu sintetizar muitos estudos dispersos sobre AO. Com isso, os autores “estabeleceram as bases para a compreensão de processos de socialização complexos e multiníveis que sustentam a AO” (MORLAND; BRESLIN; STEVENSON, 2019, p. 80). Alguns estudos anteriores focavam no nível individual, enquanto outros no nível de grupo ou organizacional, sem muita interrelação. Os processos apresentados interligam os três diferentes níveis de análise:

Os três níveis de aprendizado definem a estrutura através da qual o aprendizado organizacional ocorre. Os processos formam a cola que une a estrutura; são, portanto, uma faceta chave da estrutura (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 524).

Existe uma distinção entre a aprendizagem em um determinado nível e a que ocorre entre os níveis. Cada nível possui um estoque de aprendizagem (BONTIS *et al.*, 2002) e os processos formam a “cola” que os une, ou seja, são o fluxo da aprendizagem. Esse fluxo ocorre entre os níveis e cria o *feed-forward* e o *feedback*. O Quadro 2 apresenta os quatro processos e os três níveis de análise.

Quadro 2 – Quatro processos por meio de três níveis

Nível	Processos	Exemplos
Individual	Intuição	Experiências Imagens Metáforas
	Interpretação	Linguagem Mapas cognitivos Conversação/diálogo
Grupo	Integração	Entendimentos compartilhados Ajustes mútuos Sistemas interativos
		Rotinas
Organizacional	Institucionalização	Sistemas de diagnóstico Regras e Procedimentos

Fonte: Adaptado de Crossan, Lane e White (1999).

A **intuição** é o reconhecimento de padrões familiares de eventos e situações passadas, um processo subconsciente que envolve perceber semelhanças, diferenças e padrões. A intuição é o processo que ocorre apenas no nível individual, pois “organizações não intuem” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 525). Está relacionado com a experiência pessoal, imbricado por imagens, metáforas e se refere ao conhecimento tácito (POLANYI, 2009).

A intuição tem duas vertentes distintas, uma intuição especialista e uma intuição empreendedora. A primeira apoia a exploração, é orientada ao reconhecimento de padrões anteriores, ao que já existe. A intuição empreendedora, ao contrário, apoia a exploração, como possibilidades futuras, percepção de novas conexões, geração de novos *insights* e novas ideias (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). A intuição é essencialmente individual, pode orientar a ação, mas não é descritível em linguagem, o que a torna difícil de compartilhar (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A **interpretação** inicia-se com metáforas que “marcam o início do processo de interpretação” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 527). Com elementos mais conscientes, os indivíduos desenvolvem mapas cognitivos sobre os domínios que operam (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Mapas cognitivos são representações construídas a partir de interações e têm a função de dar sentido à realidade (SWAN, 1995). Aqui surge uma linguagem capaz de interpretar o que não era possível explicitar e as pessoas têm a possibilidade de nomear e explicar “o que uma vez foram simplesmente sentimentos, palpites ou sensações” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 528), possibilitando também uma “cristalização” (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002) das ideias.

Os mapas cognitivos são considerados o estoque da aprendizagem individual e representam conhecimentos e competências individuais (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002), representando a tradução mais próxima da aprendizagem do domínio educacional (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002). A interpretação é ainda individual, pois “as pessoas vão interpretar o mesmo estímulo de maneira diferente, com base em seus mapas cognitivos estabelecidos” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 528). Dá início à passagem para o nível de grupo, com o uso de metáforas, imagens e linguagem. É um elemento consciente de construção de sentido e remodelação de novos conhecimentos através de esforços individuais e coletivos (WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2019). Assim, é um processo que abarca os níveis individual e de grupo. Conforme a aprendizagem ocorre em conjunto com outros membros, a aprendizagem passa aos poucos ao processo de integração.

A partir da interpretação, que ocorre ao se “entender” as intuições, a **integração** envolve um trabalho socializante, um compartilhamento com o grupo e a organização. A integração produz uma ação coletiva e coerente, pois, “para que a coerência evolua, é necessário um entendimento compartilhado pelos membros do grupo” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 528). A aprendizagem ocorre por meio de ações e interações entre pessoas localizadas em grupos ou equipes menores (EDMONDSON, 2002), que desenvolvem a compreensão

compartilhada alcançada por ações coletivas, diálogo, práticas e ajustes mútuos (WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2019).

Enquanto na interpretação eram criadas representações individuais, aqui são criadas representações coletivas (DURKHEIM, 1996), formas de conhecimento produzidas socialmente no cotidiano das interações sociais. A integração ocorre entre os níveis de grupo e organizacional e as ideias, experiências e pensamentos são condensados em algo que todos entendam e concordem (MORLAND; BRESLIN; STEVENSON, 2019, p. 80). A partir desse entendimento comum, o próximo passo é a materialização da aprendizagem na organização.

A **institucionalização** é a formalização da memória organizacional (WALSH; UNGSON, 1991) e incorpora comportamentos aprendidos que funcionaram no passado da organização. Assim, há uma cristalização da aprendizagem, pois os indivíduos e grupos começam a criar “padrões de interação e comunicação e as organizações tentam capturar os padrões de interação, formalizando-os” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 529). A aprendizagem no nível organizacional incorpora a aprendizagem individual e de grupos nos aspectos não humanos da organização (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002), o que faz com que se preserve o conhecimento organizacional e se desenvolva a memória organizacional (STEIL; SANTOS, 2012). A institucionalização produz “depósitos de conhecimento” (CROSSAN *et al.*, 1995) e as organizações “aprendem” ao codificar inferências da história em rotinas (LEVITT; MARCH, 1988), sistemas, estruturas, estratégia, práticas, sistemas de informação e infraestrutura que orientam o comportamento (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Para que a institucionalização realmente ocorra é fundamental “um certo grau de consenso ou entendimento compartilhado entre os membros influentes da organização.” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 530). Nesse ponto os autores deixam um fio solto que virá a ser apontado por Lawrence *et al.* (2005), indicando processos políticos que influenciam nos processos de AO, assunto o qual se discorrerá posteriormente.

Uma questão importante na descrição da estrutura 4i's é que os autores frisam constantemente que os processos atingem não apenas as percepções, mas também o comportamento dos indivíduos. Essa questão é fundamental para a síntese que os autores realizam dos estudos de AO e aparece na quarta premissa da estrutura 4i's (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999): **Cognição afeta a ação (e vice-versa)**.

O debate teórico entre cognição e comportamento é oriundo do campo da psicologia e foi absorvido pelos estudos organizacionais. Segundo Crossan *et al.* (1995), os autores que

possuem uma visão mais cognitiva assumem que o aprendizado ocorre quando há processamento de informações, desenvolvimento de significados compartilhados e interpretação de eventos, enquanto na visão mais comportamental o aprendizado ocorre na mudança de comportamento, mesmo que para isso não haja mudança cognitiva.

Mas esses dois fenômenos não são isolados, há uma interdependência entre eles (CROSSAN *et al.*, 1995; NICOLINI; MEZNAR, 1995) e a aprendizagem precisa ser analisada pela correspondência de ambos. A cognição afeta a ação e vice-versa, porém, é necessário observar que essa relação pode se apresentar em cada nível de modo diferenciado. É preciso cautela para não misturar fenômenos semelhantes em níveis de análise diferentes, pois não há, ainda, “uma teoria única que forneça forte desenvolvimento conceitual de cognição, comportamento, sua inter-relação e seu papel na aprendizagem” (CROSSAN *et al.*, 1995). Por esse motivo é importante analisar a interdependência em cada nível.

No nível individual, Crossan *et al.* (1995) sugeriram uma análise que relaciona as duas dimensões em um quadrante e nomeia alguns tipos de aprendizagem que ocorrem na intersecção de cognição e comportamento. A divisão básica é a seguinte: quando há mudança, tanto na cognição quanto no comportamento, há a aprendizagem integrada. Quando não há alteração na cognição e nem na ação, não há aprendizagem. Porém podem existir quatro outras formas de aprendizagem incompletas, quando há uma combinação entre essas duas instâncias: aprendizagem antecipada e aprendizagem experiencial, quando há a possibilidade de se tornar integrada; e aprendizagem forçada ou aprendizagem bloqueada, quando tendem a não ocorrer a aprendizagem.

Edmondson (2002) realizou um estudo com grupos e identificou que alguns refletem sobre suas próprias ações e podem alterar o comportamento futuro com base nessa reflexão, enquanto outros não. Alguns refletem, mas falham em realizar alterações. Assim, o autor identificou três tipos de padrão em grupos: reflexão e mudança; reflexão sem alterações; e sem reflexão e sem ação (EDMONDSON, 2002; ALVAREZ; STEIL, 2021).

No nível organizacional, essa dicotomia pode se apresentar na forma de representação do aprendizado. Shipton (2006) sustenta que uma visão mais comportamental costuma representar a aprendizagem nesse nível em rotinas ou procedimentos, enquanto uma visão mais cognitiva representa “fatores menos tangíveis, como memória organizacional e base de conhecimento organizacional” (SHIPTON, 2006, p. 245).

Em uma visão mais integral do fenômeno, a AO é um processo de mudança na cognição e no comportamento (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), principalmente nos níveis

individual e de grupo. Já no nível organizacional, essa dupla vertente não é muito clara, pois é difícil identificar cognição em organizações. A aprendizagem no nível organizacional é mais tangível, por representar a solidificação das aprendizagens ocorridas nos níveis de grupo e individual. Nesse movimento, que parte do indivíduo à organização, a intuição é interpretada individualmente e no grupo, essa interpretação se cristaliza, é integrada e, finalmente, se materializa na institucionalização. Podemos afirmar que no nível organizacional, a mudança de comportamento não é imediata, mas futura, afinal essa mudança influencia a aprendizagem de indivíduos e grupos posteriormente. Em um movimento contrário, a aprendizagem que foi reificada (em sistemas, estrutura, rotinas, cultura etc.) retorna ao indivíduo e orienta os comportamentos, pois foi criada uma estrutura que emoldura as possibilidades de ação. Esses dois movimentos, chamados de *feedback* e *feed-forward*, são discutidos a seguir.

2.1 FEEDBACK E FEED-FORWARD

Crossan, Lane e White (1999) identificam a aprendizagem como um fluxo dinâmico que “circula” entre os níveis. O movimento da aprendizagem que vai do nível individual até o organizacional é chamado de *feed-forward*. O *feedback* é o movimento reverso, desencadeado pela institucionalização, quando a aprendizagem institucionalizada influencia a aprendizagem nos níveis de grupo e individual. Assim, a aprendizagem incorporada na organização orienta as ações de aprendizagem dos membros da organização ao afetar a intuição e a interpretação de indivíduos e grupos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Os processos possuem uma natureza simultânea e contraditória, e esse movimento cria uma tensão, “pode ser compreendido por predispor os níveis uns contra os outros” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 532). Enquanto a aprendizagem flui em direção ao nível organizacional, a aprendizagem anterior, já institucionalizada, orienta os comportamentos, o que dificulta essa nova aprendizagem. Ocorre uma tensão similar à existente entre exploração e exploração, entre a assimilação de novas aprendizagens – que vem do nível individual em direção ao organizacional – e a utilização do que já foi aprendido – que vem do organizacional para o individual.

A institucionalização dificulta a inovação ao criar uma barreira e moldar o que e como deve ser feito. Ela exerce um poder coercitivo nos grupos e pessoas para manterem as coisas como estão, pois é criada uma estrutura que emoldura e cerceia a liberdade de mudança ao orientar o comportamento futuro. Crossan, Lane e White (1999) comparam a

institucionalização à burocracia que dificulta avanços, e que muitas vezes é associada à estagnação. Mas é necessário frisar que isto não é necessariamente algo negativo, pois o aprendizado construído precisa se cristalizar na organização e é isso o que a institucionalização faz – “institucionalizar o aprendizado é necessário para colher os benefícios em curso do que já foi aprendido” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 534). Assim, essa tensão se desenvolve na organização: enquanto há movimentos de mudança, há também movimentos de permanência.

Embora a figura da estrutura 4i's mostre esses dois fenômenos como sequenciais (do indivíduo à organização e vice-versa), ocorrem diversos ciclos entre os níveis, “dada a natureza recursiva do fenômeno” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 526). Assim, os processos de *feedback* e *feed-forward* não são necessariamente entre todos os níveis. Por exemplo, após uma intuição no nível individual, há uma interpretação individual e no grupo. Esse grupo pode integrar essa interpretação e dificultar novas ideias sobre o tema. Assim, o *feedback* ocorre mesmo sem essa aprendizagem ter chegado ao nível organizacional.

Essa natureza dinâmica do processo com a tensão que empurra, segura e retorna, é próprio do processo de aprendizagem e

qualquer teoria da aprendizagem organizacional precisa reconhecer os níveis, processos e a natureza dinâmica do próprio processo de aprendizagem, que criam uma tensão entre o *feed-forward* e o *feedback* do aprendizado (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 533).

Sendo um fluxo, a aprendizagem pode ser estrangulada ao não possibilitar uma fluidez do processo e “pode haver gargalos na capacidade da organização de absorver o avanço da aprendizagem do indivíduo para o grupo e organização” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 533). Bontis, Crossan e Hulland (2002), por exemplo, afirmam que pode ocorrer um desalinhamento entre a aprendizagem em cada nível e o fluxo entre eles (o *feed-forward* e o *feedback*), definiram o desalinhamento como “a diferença entre níveis de estoques e fluxos”, ou seja, a diferença entre um *quantum* de aprendizagem em cada nível e o fluxo dessa aprendizagem entre os níveis. Com esse desalinhamento, a organização pode perder desempenho por não conseguir absorver o que é produzido nos outros níveis. Assim, o investimento realizado em programas de treinamento e educação corporativa, por exemplo, pode ser contraproducente se a organização não tiver capacidade de absorver esse estoque, se o fluxo entre os níveis possuir gargalos (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002).

Porém, ao contrário do que Bontis, Crossan e Hulland (2002) e Crossan, Lane e White (1999) sugerem, esses gargalos ou refreios do fluxo fazem parte do próprio processo de

aprendizagem, é parte integrante do *feedback*, que age simultaneamente, mas em sentido contrário. É esse processo que dificulta a aprendizagem ser institucionalizada. Assim, nem toda aprendizagem dos níveis individual e de grupo chega a se institucionalizar. Não apenas pelos gargalos (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) que podem existir entre os níveis que obstaculizam o fluxo da aprendizagem, mas porque, em sua essência, o *feedback* não deixa todo o fluxo chegar. A aprendizagem no nível organizacional é “naturalmente” mais pontual e leva mais tempo:

Mudanças nos sistemas, estruturas e rotinas ocorrem com pouca frequência nas organizações; como resultado, embora os processos subjacentes de intuição, interpretação e integração sejam mais fluidos e contínuos, mudanças significativas na organização normalmente são pontuadas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 530).

A aprendizagem individual e de grupo ocorre mais que a organizacional. Este nível é mais lento, leva mais tempo e aprende menos, contudo é esse aprendizado, provocado por mudanças, que promove a estabilidade, a permanência e que mais molda as aprendizagens individuais. Parece contraditório, mas é justamente uma mudança que provoca um movimento contrário de estabilidade.

A complexidade do fenômeno reside nessa dicotomia, na tensão que provoca mudança, mas também estabilidade, um processo que é dinâmico e circular, um vai-e-vem infinito, o motor perpétuo da aprendizagem⁶. Esse movimento e essa tensão associada revela o que se entende por renovação estratégica. É renovação porque encaixa em um mesmo conceito a ideia de mudança e estabilidade. E é estratégica pois atinge toda a organização, incluindo seus grupos e indivíduos.

⁶ O termo motor perpétuo da aprendizagem é aqui utilizado no sentido que a aprendizagem é um fenômeno constante em organizações. Motor perpétuo, moto-perpétuo ou máquina de movimento perpétuo são as denominações mais comuns para máquinas que, hipoteticamente, teriam movimentação contínua sem a entrada de alguma forma de energia. São fisicamente impossíveis de criar, mas que povoaram a imaginação de muitos inventores. Para saber mais ver ORD-HUME (2015).

3 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, descrição, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais alcançam o ótimo numa administração rigorosamente burocrática.

Max Weber – Economia e Sociedade (1910)

As pesquisas sobre organizações públicas tendem a serem fragmentadas pois estudam instituições através de diferentes disciplinas (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009). Dessa forma, nosso recorte apresenta uma discussão sobre a burocracia e suas características, apresentada inicialmente como ápice da racionalidade humana para, em seguida, trazer as contribuições de autores que mostraram um lado mais “irracional” desse tipo ideal – as disfunções burocráticas (CROZIER, 1991; MERTON, 1961). Após essa discussão, mostramos como os trabalhos de AO focalizam as organizações públicas, geralmente procurando discutir a relação com o desempenho ou identificando barreiras.

Mas, antes de entrar na discussão, vamos deixar claros alguns conceitos utilizados nessa área. A administração pública é o conjunto de atividades diretamente destinadas à execução de tarefas ou incumbências de interesse público em uma coletividade ou organização estatal (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000, p. 10). A administração pública é a totalidade de serviços e entidades ligadas ao Estado, já o serviço público é todo o serviço prestado pela administração pública para satisfazer necessidades da coletividade (MEIRELLES, 1997); setor público é o conjunto das organizações públicas que prestam serviços públicos e difere do setor privado que é composto por empresas privadas.

Em um sentido mais restrito, uma organização pública é criada por um estatuto e financiada pelo Estado (MERAD; DECHY; MARCEL, 2014). Organizações públicas são os mecanismos institucionais que a administração pública possui para a realização de seus serviços⁷.

⁷ Essa definição possui historicidade, pois só é válida a partir do Estado Moderno, uma forma de ordenamento político que surge na Europa e é caracterizado por uma centralização cada vez maior do poder, afirmação do princípio da territorialidade e progressiva aquisição da impessoalidade no comando político (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000).

3.1 BUROCRACIA

Organizações públicas são geralmente consideradas burocráticas. Mas, para entender essa afirmação, é necessário clarificar o conceito de burocracia, que é encontrado na literatura com significados diversos. Em primeiro lugar, é preciso diferenciar a burocracia de suas disfunções, como bem assinala Crozier (1963, p. 121):

De início, um primeiro equívoco deve ser dissipado. É o que diz respeito à confusão reinante entre, de um lado, a tendência geral à ‘burocracia’, assinalada por Weber, de outro lado, a burocracia no sentido vulgar e pejorativo do termo, que evoca a morosidade, a rotina, a ineficácia e a falta de democracia de um ‘organismo burocrático’, e que corresponde aos estudos de disfunções.

Porém, a burocracia “no sentido vulgar” (CROZIER, 1963) é amplamente utilizada, principalmente nos estudos sobre AO que a caracterizam como uma disfunção, uma barreira ou característica inata de entes estatais que necessita ser extirpada, diminuída ou controlada. Para esse sentido podemos utilizar o termo burocratização, que significa a

proliferação de organismos sem conexão com as exigências gerais da funcionalidade, acentuação dos aspectos formais e processuais sobre os aspectos substanciais com a conseqüente morosidade das atividades e redução das tarefas desempenhadas, sobrevivência e elefantíase de organismos que não desempenham mais alguma função efetiva e, finalmente, triunfo da organização – a burocracia – sobre suas funcionalidades (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000, p. 130).

Assim a burocratização é uma disfunção da burocracia que, ao crescer desproporcionalmente tende a se tornar algo negativo, com um apego aos aspectos formais, uma morosidade e uma sobrevivência ou crescimento de áreas ou elementos não funcionais.

Para Weber (2004), a burocracia não é uma disfunção, mas algo positivo, este estudou as estruturas dos escritórios militares e do governo prussiano construindo assim a argumentação que sem uma burocracia eficiente e impessoal, o próprio desenvolvimento econômico da sociedade seria prejudicado (HAVEMAN; WETTS, 2018). A burocracia pode ser um sinônimo para administração ou organização (PERROW, 1991), porém a burocracia surge em um período histórico específico. As organizações e o aparato estatal se modificaram até chegar a uma forma burocrática, característica da sociedade moderna, que foi resultante da crescente racionalização das atividades humanas. Assim, a burocracia foi considerada a forma mais racional de administração:

A razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma. A relação entre um mecanismo burocrático plenamente desenvolvido e as outras formas é análoga à relação entre uma máquina e os métodos não-mecânicos de produção de bens. Precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, discrição, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoais alcançam o ótimo numa administração rigorosamente burocrática (WEBER, 2004, p. 212).

A burocracia é uma forma de dominação que substituiu o controle direto sobre os funcionários por “controles indiretos e discretos” (PERROW, 1991, p. 743). Na teoria weberiana dos três tipos ideais de dominação – tradicional, carismático e racional-legal –, a burocracia é a materialização do domínio racional-legal, típica das organizações modernas. As características gerais da burocracia em seu estado mais puro⁸ são: atribuições dos funcionários definidas; responsabilidades distribuídas de forma clara; divisão do trabalho; sistema organizado, hierárquico e vertical de mando; administração realizada por documentos escritos; separação clara entre atividades e bens da organização e dos funcionários; e recrutamento por mérito (WEBER, 2004).

Essas características da burocracia foram introduzidas de forma gradual nas organizações (PERROW, 1991). Centralização, hierarquia, formalização, padronização e especialização são características comuns em qualquer organização. Assim, a burocracia, ao contrário do que é afirmado indiretamente, não é exclusividade de organizações públicas, pois empresas também são burocráticas no sentido weberiano do termo:

A importância da burocracia fabril pode ser vista em sua rápida adoção por quase todas as organizações nos Estados Unidos na última parte do século XIX e no primeiro terço do século seguinte. Escolas, faculdades, hospitais, prisões, agências estatais e privadas de assistência social, organizações, associações voluntárias de todos os tipos e o próprio governo "burocratizam" (PERROW, 1991, p. 744)

No entanto, organizações reais não refletem exatamente o tipo ideal weberiano por três razões (HAVEMAN; WETTS, 2018; PERROW, 1991): inicialmente porque o modelo se baseou em uma evolução fechada e não previu influências externas; segundo, mudanças ocorrem sem necessariamente ser previstas e; por último, as pessoas são racionalmente limitadas (MARCH; SIMON, 1958; SIMON, 1979, 1987) e não podem prever estruturas formais para lidar com todas as situações possíveis.

⁸ Weber utiliza como ferramenta analítico o tipo ideal, que corresponde a uma idealização de uma realidade, assim, um tipo mais puro é a idealização máxima de um modelo.

O modelo weberiano se configurou como uma gaiola de ferro, que não incluiu a possibilidade de mudanças ocorrerem fora da esfera racional. Algumas críticas ao seu trabalho foram na direção da “evidente incapacidade da análise funcionalista estrutural de teorizar as relações de poder e de analisar seu impacto nas formas e práticas organizacionais” (REED, 2009, p. 566). Mas, a partir do tipo ideal weberiano de burocracia, outros autores utilizaram essa base conceitual para explorar essa forma de dominação sistêmica empiricamente, por exemplo Crozier e Merton, que descobriram algumas disfunções desse modelo.

Assim como Weber, Crozier desenvolve sua teoria dentro de uma estrutura teórica estrutural-funcionalista (REED, 2009) e procura por respostas sobre mudança e desenvolvimento organizacional. Crozier (1991, p. 192) identifica em seus estudos de caso relações de poder paralelas que surgem inevitavelmente em burocracias, que são as áreas de incerteza:

Como é impossível, qualquer que seja o esforço, eliminar todas as fontes de incerteza dentro de uma organização, multiplicando regras impessoais e desenvolvendo a centralização, algumas áreas de incerteza permanecerão. Em torno dessas áreas, desenvolver-se-ão relações de poder paralelas, com os fenômenos concomitantes de dependência e conflito. Indivíduos ou grupos que controlam uma fonte de incerteza em um sistema de ação em que quase tudo é previsível têm à sua disposição uma quantidade significativa de poder sobre aqueles cujas situações são afetadas por essa incerteza.

A partir dessas redes paralelas, duas formas de poder podem surgir: o especialista e o gerencial (CROZIER, 1991). O poder especialista surge em áreas de incerteza cujos funcionários não-gerentes executam e dominam uma técnica em particular. O poder gerencial é, ao contrário, gerado pela autoridade formal que busca uma racionalização com regras impessoais. Dessa interação entre relação de poder surgem o que se denominou círculo vicioso burocrático, composto por quatro componentes: a tomada de decisão altamente centralizada; uma estrutura de regras que enfatiza a conformidade de forma impessoal de interação; o isolamento de vários grupos em diferentes níveis da hierarquia; e a formação de relações paralelas de poder em áreas de incerteza que o sistema formal não consegue eliminar. Embora essas consequências possam ser atenuadas, elas não podem ser erradicadas, pois novas fontes de incerteza, ambiguidade e imprevisibilidade surgirão inevitavelmente (CROZIER, 1991).

Com essa pesquisa, Crozier avançou nas análises sobre a burocracia e mostrou que a racionalização burocrática é aparente e inscrita apenas em seu tipo ideal. A teoria weberiana subestimou a resistência dos atores sociais à racionalização burocrática e marginalizou o

significado explicativo de processos políticos e as relações de poder nas organizações (REED, 2009).

Merton (1961) encontrou como principal disfunção burocrática o deslocamento de fins – a valorização das regras e do comportamento em relação a essas regras em detrimento aos objetivos que pretendem alcançar. Essa disfunção ocorre quando os funcionários valorizam os meios sobre os fins, ou seja, as regras sobre o desempenho da organização.

O formalismo, mesmo o ritualismo, decorre com uma insistência incontestada na adesão pontual a procedimentos formalizados. Isso pode ser exagerado a ponto de uma preocupação principal com a conformidade e com as regras interferir na consecução dos objetivos da organização; nesse caso, temos o fenômeno familiar do tecnicismo ou burocracia do funcionário (MERTON, 1961, p. 253).

As burocracias e os burocratas tendem ao deslocamento de fins porque, para serem eficazes, devem ser confiáveis. Essa confiabilidade requer uma devoção às regras e, com o tempo, essas regras são tratadas como absolutas ao invés de instrumentais. Por mais racional que seja a burocracia, ela não consegue prever todas as possibilidades de ação, logo não podem elaborar regras que sejam eficientes em todas as situações (MERTON, 1961). Assim, em períodos de mudança, “o que faz com que as burocracias tenham bom desempenho – devoção às regras – pode fazê-las ter um desempenho ruim quando as circunstâncias mudam” (HAVEMAN, 2009, p. 587). A grande exigência disciplinar provoca que as regras sejam o fim e os objetivos organizacionais fiquem em segundo plano, o que pode ser chamado de psicose profissional (MERTON, 1961).

3.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS NOS ESTUDOS DE AO

O estudo de AO em organizações públicas é importante, pois a teoria foi essencialmente construída tendo como base empresas privadas. Trabalhos clássicos e fundamentais no campo “raramente consideram o domínio organizacional público” (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009, p. 487), e “muitos pesquisadores examinaram os processos de aprendizado organizacional do ponto de vista das empresas privadas, prestando pouca atenção à dinâmica do aprendizado organizacional no setor público” (MADEN, 2012, p. 71). Se a teoria foi construída tendo por base empresas, usar esses conceitos em instituições públicas pode não trazer resultados significativos e é necessário um debate mais rico sobre

como os modelos do setor privado podem ou devem ser usados no setor público (APPLEBY; CLARK, 1997; PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992).

Em um estudo que procurou analisar a extensão da AO em organizações públicas e privadas, Patnaik *et al.* (2013) encontraram diferenças significativas entre o setor público e o privado, no que se refere ao grau de controle, tomada de decisão centralizada, limitações de tomada de decisão, alta rotatividade de gerentes entre departamentos e as muitas mudanças nas diretrizes políticas.

Os estudos de AO em organizações públicas normalmente encontram como principais características dessas a “burocracia”⁹ e a gestão centralizada (CUFFA; STEIL, 2019), sendo estes elementos considerados prejudiciais à aprendizagem. Alguns autores acreditam ser quase impossível a mudança nesse tipo de organização:

Se levarmos o princípio da legalidade do Direito Administrativo ao sentido estrito, inovar no setor público seria, por definição, ilegal. Isso porque esse princípio determina que a Administração Pública está estritamente vinculada à lei, podendo fazer somente o que a lei autoriza. Na ausência de previsão legal, nada pode ser inovado, ficando a Administração Pública engessada. Esse é o primeiro desafio para promover mudanças no setor público. Além de ilegal, inovação no setor público não gera incentivos positivos, porque não há previsão de remuneração para o empreendedor público inovador, seja qual for sua origem. Daí a impressão generalizada de que a Administração Pública está parada no passado e que não se transforma (NOGUEIRA, 2016, p. 164).

Porém há autores que afirmam que “existem diferenças entre os setores público e privado, mas não são tão significativas quanto se pode imaginar” (SALAS-VALLINA *et al.*, 2017, p. 32). Segundo Hartley e Rashman (2010), os trabalhos sobre serviço público geralmente dão mais ênfase no desempenho, no entanto, é necessário dar maior atenção ao conhecimento, à aprendizagem e à inovação. O setor público envolve um contexto político heterogêneo, sujeito ao controle político e com alto nível de inspeção (SALAS-VALLINA *et al.*, 2017). Os mecanismos disponíveis para a reforma dos serviços públicos procuram se concentrar em abordagens instrumentais de cima para baixo, sem ênfase no conhecimento e aprendizagem (HARTLEY; RASHMAN, 2010). Enquanto no setor privado a inovação é normalmente um fenômeno de baixo para cima, partindo de funcionários até chegar ao topo, no setor público ocorre o contrário, a inovação costuma surgir de cima para baixo e é vista como útil apenas nos casos em que serve aos interesses pessoais dos dirigentes (LIMBA *et al.*, 2019).

⁹ Utilizamos entre aspas pois é esse o termo encontrado nos estudos, mas, no geral, os autores se referem ao conceito de burocratização ou às disfunções da burocracia.

Ao contrário do setor privado, que responde às pressões do mercado, o serviço público responde às pressões das políticas governamentais (SALAS-VALLINA *et al.*, 2017), gerando, com isso, valor público.

O governo desempenha um papel importante na criação de riqueza de qualquer nação. O serviço público, em particular, é um sistema transparente, incorporado em um ambiente próspero que não apenas define o ritmo, mas também descreve as ações a serem tomadas pelas instituições dentro desse serviço (SCHUTTE; BARKHUIZEN, 2018, p. 1).

O valor do conhecimento organizacional está bem estabelecido em empresas, no entanto sua importância em organizações públicas foi subestimada até então (HARTLEY; RASHMAN, 2010). Mas em alguns países essa visão está se transformando. No Canadá, por exemplo, desde o início deste século o governo já visualiza a AO como “um elemento central na renovação do serviço público federal e na sua capacidade de cumprir sua missão” (GOVERNMENT OF CANADÁ, 2001 apud BARETTE *et al.*, 2012, p. 137).

Em uma revisão sobre AO e setor público, Cuffa e Steil (2019) encontraram estudos com evidências empíricas com a relação entre AO e desempenho organizacional no setor público (OLEJARSKI; POTTER; MORRISON, 2019; TANG; YEH, 2015), mas acentuam a natureza complexa deste relacionamento, por serem fortemente influenciados por fatores políticos (CUFFA; STEIL, 2019). Outra revisão sobre AO e setor público mostrou que a relação entre AO e desempenho nem sempre é muito evidente: “apesar de várias afirmações ou suposições sobre o vínculo entre aprendizado e desempenho (...) poucos estudos fornecem evidências empíricas” (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009, p. 485). Os estudos que fornecem evidências dessa relação não mostram resultados de desempenho organizacional, mas de mudanças no comportamento individual, de tarefas, em sistemas ou logística (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009). Assim, não existe uma base sólida para a afirmação de que a AO melhora o desempenho, isso pois, desempenho, nesse tipo de organizações, é frequentemente entendido como ausência de desvio e respeito estrito às normas legais (MERAD; DECHY; MARCEL, 2014). A aprendizagem é muitas vezes conduzida por pressão política que exige resultados mais palpáveis e instantâneos para o governo ser percebido como “fazendo algo” (COMMON, 2004).

Apesar das discordâncias teóricas acerca da relação entre desempenho e AO, o que surge com mais ênfase na literatura são as dificuldades para a aprendizagem. Parece haver uma sintonia entre os autores de que empreender esforços nesse setor é sempre difícil e existem muitos obstáculos em qualquer projeto. Santos e Steil (2015), em um estudo sobre processos de

AO na implantação de um novo sistema de informação em uma Universidade, mostraram que a implantação e o uso só foram possíveis quando ocorreu uma configuração específica de modos de poder com processos de AO. Templeton e Dowdy (2012) identificaram uma grande rigidez na NASA. Com a ajuda de um software aplicaram um formulário em um dos departamentos para enfrentar os problemas da “burocracia sistêmica” nesta organização.

Para Common (2004, p. 37), “grande parte das expectativas em torno do aprendizado organizacional no setor público está sujeita a restrições consideráveis”. O setor público possui um conjunto de medidas e procedimentos de controle para evitar riscos que minam a criatividade e a flexibilidade (MERAD; DECHY; MARCEL, 2014). A base jurídica dessas organizações cria limites “que não permitem” aprendizagem ou mudanças como no mundo dos negócios (JARVIE; STEWART, 2018). Em organizações públicas é mais comum “encontrar erros e apontar um dedo acusador” do que aprender com erros (GREILING; HALACHMI, 2013, p. 382).

Lundberg (2011) destaca que, em geral, organizações públicas possuem uma estrutura hierárquica rígida e que as operações podem apresentar baixa eficiência e metas numerosas, conflitantes e inatingíveis. O controle clássico da administração pública é a imposição de normas, uso de estruturas hierarquizadas e procedimentos padronizados (SÁTYRO; CUNHA, 2018). Assim, as organizações públicas têm uma estrutura histórica que dificulta a mudança, pois possuem o “peso secular de estruturas e procedimentos, e tendem a emperrar os processos de aprendizagem e de consequente mudança” (MADUREIRA; RODRIGUES, 2006, p. 167). Essas organizações “podem achar mais fácil impedir que funcionários cometam erros” do que encorajá-los a mudar (SALAS-VALLINA *et al.*, 2017, p. 29). No setor público há menos flexibilidade que no privado para respostas à mudança no ambiente, pois organizações públicas não podem, por exemplo, sair de um mercado devido à sua natureza que restringe essas organizações a determinados serviços e produtos (BRODRICK, 1998). Organizações públicas são complexas, pois operam em um sistema maior com vários stakeholders com interesses variados que precisam ser atendidos simultaneamente, como políticos, sociedade e cidadãos (MADEN, 2012).

Os trabalhos de AO em organizações públicas trabalham, principalmente, mostrando sua relação com o desempenho ou identificando barreiras. Nesse capítulo caracterizamos a burocracia como uma forma de dominação baseada na razão e em regras, considerada a forma mais racional de administração. Mas, o senso comum e até mesmo pesquisadores de AO, normalmente, a utilizam no sentido vulgar do termo e a caracterizam como uma disfunção, uma

barreira ou característica inata de entes estatais que necessita ser extirpada, diminuída ou controlada. Esse sentido já foi discutido por autores como Crozier (1991) e Merton (1961) que mostraram esse lado mais irracional como disfunções burocráticas.

A partir do exposto, o próximo capítulo dedica-se a discutir o poder.

4 PODER

Confira
tudo que respira
conspira.

Paulo Leminski - Não fosse isso e era menos, não fosse tanto e era quase (1980)

O termo poder é empregado em uma grande variedade de fenômenos. O significado mais geral de poder é a capacidade ou possibilidade de agir, de produzir efeitos, com referência tanto a pessoas e grupos humanos, quanto a objetos ou fenômenos naturais, como por exemplo, poder calorífico ou poder de absorção (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000). Embora seja comum as ciências sociais utilizarem conceitos provenientes das ciências naturais como metáforas explicativas (MORGAN, 1980; TSOUKAS, 1991), nesse caso as ciências naturais emprestaram um conceito originário da filosofia grega, cujo nome deriva de *potere* e significa ser capaz (GUINOTE, 2017).

Quando o conceito de poder não é utilizado no sentido de um fenômeno físico ou natural, mas humano, alguns autores o denominam de poder social (BIERSTEDT, 1950; BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000; FISKE; BERDAHL, 2007; FRENCH JR.; RAVEN, 1959; GUINOTE, 2017; RAVEN, 1993), para diferenciar do conceito de poder que não envolve pessoas vivendo em grupo. Para essa tese, vamos utilizar o termo poder no sentido de poder social.

O poder não é propriedade de nenhuma disciplina das ciências sociais (CLEGG; HAUGAARD, 2009). Praticamente não existe relação social na qual não esteja presente uma influência voluntária de um indivíduo ou grupo sobre o comportamento de outro indivíduo ou grupo (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000), pois o poder é “onipresente” (GUINOTE, 2017). Na concepção social, o poder costuma se referir a uma certa capacidade de agir ou de determinar o comportamento de outra pessoa (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2000). Poder é um conceito contestado (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020) e é empregado em acepções diferentes (BOURRICAUD; BOUDON, 2001; GUINOTE, 2017; OCASIO; POZNER; MILNER, 2020) devido aos múltiplos níveis de análise e a complexidade de relações (GUINOTE, 2017). Existem várias teorias e definições, embora com pouca pesquisa empírica que as sustente (BRASS, 2017; BRASS; BURKHARDT, 1993). Por se tratar de um fenômeno que ocorre na relação social e que pode ser determinado por fatores de natureza pessoal, contextual ou social, “fica difícil estabelecer um conceito amplo, com muitas

possibilidades de mensuração e adequado aos vários tipos de estudo” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014, p. 469).

Por esses motivos, antes de explorar as abordagens sobre poder nos estudos organizacionais e verificar como foi utilizado nos estudos de AO, vamos discutir como esse conceito foi isolado e as epistemologias que definiram sua caracterização em duas linhas de análise.

Weber foi o primeiro a isolar o conceito de poder nos estudos sociais (BOURRICAUD; BOUDON, 2001) e o definiu como “toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (WEBER, 2004, p. 33). Essa definição forneceu a base inicial para a maioria das conceituações de poder (STURM; ANTONAKIS, 2015), mas Weber (2004) o considerou sociologicamente amorfo, preferindo utilizar o conceito de dominação. Ao colocar o poder como a probabilidade de imposição de uma pessoa sobre outra, nada garante que seja obedecido, mas a dominação é uma forma de poder que tem sucesso graças à legitimidade. A probabilidade de uma ordem ser acatada é tanto maior quanto mais ela for percebida como legítima, sendo esse um vínculo necessário para que tenha ou não sucesso. A legitimidade é estabelecida em consensos formais ou informais, e é a base da construção da autoridade. Os três tipos ideais de dominação – a dominação tradicional, baseada na crença das tradições vigentes; a dominação carismática, baseada na veneração pessoal; e a dominação legal, baseada na racionalidade e em estatutos legais – são três tipos de poder legítimos. Não existe poder duradouro sem um mínimo de legitimidade, pois dominação é o poder legítimo, ou seja, com grande probabilidade de ser exercido. Esses conceitos foram absorvidos posteriormente pelos estudos organizacionais que criaram tipologias de poder com os conceitos de dominação e legitimidade (FLEMING; SPICER, 2014; FRENCH JR.; RAVEN, 1959; LAWRENCE *et al.*, 2005; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001; OCASIO; POZNER; MILNER, 2020).

Embora Weber tenha sido o primeiro a isolar o conceito, o poder já tinha sido discutido por autores anteriores e as teorias contemporâneas sobre o poder se dividem em duas linhas que se fundamentam nas concepções iniciais de Hobbes e Maquiavel (CLEGG, 1992; CLEGG; HAUGAARD, 2009). Hobbes era um legislador enquanto Maquiavel foi um intérprete do poder¹⁰. Hobbes procurava construir um ideal do poder na figura de um soberano onipresente

¹⁰ Essa distinção entre legisladores e intérpretes foi utilizada por Clegg, Courpasson e Phillips (2006) com base em Bauman (2010). Para saber mais sobre os pressupostos de Hobbes e Machiavel que embasaram as abordagens contemporâneas do poder, ver o cap. 4 de Clegg (1989).

que precisava ter a posse do poder, pois seria o único a pacificar um estado de guerra. Maquiavel observava o real e analisava as estratégias de exercício do poder. A linha que segue de Hobbes possui uma visão mais funcionalista, caracteriza o poder como atos de influência e domina os estudos organizacionais sobre o poder. A linha de Maquiavel segue uma epistemologia mais crítica e caracteriza o poder com enfoque mais estrutural (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006). Podemos colocar nessa segunda linha autores como Weber, que definiu a dominação legítima, e Crozier, com a diferenciação entre poder especialista e poder gerencial em grupos organizacionais. Contribuindo a esta análise serão acrescentadas as pontuações, bem como analisadas as contribuições de outros dois autores que aprofundaram os estudos nessa linha: Elias e Foucault.

Foucault rompeu drasticamente com a concepção moderna de poder. Diante do efeito Foucault¹¹, o conceito de poder teve características repensadas. A principal é a retirada da ideia de um soberano, proveniente de Hobbes, onde a todo ato de poder há um sujeito capaz de algo. Se pegarmos a famosa fórmula de Dahl (1957) na qual “A” exerce poder sobre “B”, as ideias de Foucault eliminam o sujeito “A” de suas fórmulas e a imagem do soberano hobbesiano sai de cena. O poder é uma força que reside nas relações sociais e nos alcança pela subjetivação (FOUCAULT, 1984). Ele deixou de ser visto como “algo que se tem, mas algo que se exerce, é efêmero e passa pelas pessoas” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014, p. 454). O poder nessa perspectiva não reside dentro de qualquer pessoa, mas entre indivíduos, atores e organizações (FLEMING; SPICER, 2014). O poder foi conceituado como uma rede capilarizada e a dependência do âmbito estatal que existia até então foi retirada. O poder é uma força que permeia relações, produz coisas, forma saber e produz discurso (FOUCAULT, 2003).

o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona. E que funciona como uma maquinaria, como uma máquina social que não está situada em um lugar privilegiado ou exclusivo, mas se dissemina por toda a estrutura social (MACHADO, 2003).

O poder é exercido e não possuído, e não pode ser analisado como “um fenômeno de dominação maciço de um indivíduo sobre outro, mas como algo que circula, que funciona em cadeia, em rede” (FOUCAULT, 2003, p. 183). Assim, não há um centro único, mas um caráter dinâmico e capilar das relações de poder, que disciplina, regula e normaliza. A disciplina foi

¹¹ Emprestamos a expressão “efeito Foucault” de Clegg, Courpasson e Phillips (2006) que dedicam um capítulo a esse termo.

chamada como “uma tecnologia que pode ser chamada política” (FOUCAULT, 2003, p. 105), regulando as relações com o objetivo da normalização, criando corpos dóceis.

O poder disciplinar e o discurso são centrais na análise foucaultiana do poder, pois ele atinge o próprio âmago dos indivíduos (FLEMING; SPICER, 2014). Esse autocontrole individual das emoções foi também identificado por Elias (1993), ao pesquisar os manuais de etiqueta e analisar as transformações ocorridas entre a Idade Média e o início do século XIX, quando verificou a lenta transformação de um *ethos* guerreiro para um *ethos* de corte, realizado por um crescente autocontrole das emoções que disciplinava os corpos dos nobres cortesãos.

A interdependência mais estreita de todos os lados, a pressão mais forte vinda de todas as direções, exigem e instilam um autocontrole mais uniforme, um superego mais estável e novas formas de conduta entre as pessoas: os guerreiros tornam-se cortesãos (ELIAS, 1993, p. 225).

Esse autocontrole é uma nova conformação psíquica que acompanhou a ideia de civilização: os civilizados eram aqueles que não mais utilizavam a força física, mas passaram a utilizar outras formas de violência simbólica, como a diplomacia e a intriga. As mudanças ocorreram em várias formas de convivência como o comportar-se à mesa, ao ato de assoar-se e de escarrar etc. Assim, o *habitus*¹² da sociedade de corte era a sujeição à etiqueta como elemento diferenciador. E é através dessa diferenciação que surgiu uma autocensura das emoções e dos afetos e um domínio das pulsões (ELIAS, 1993).

Essa visão mais estrutural exerceu influência em várias disciplinas, sobretudo nos estudos sobre poder organizacional, que inseriu formas sistêmicas de poder para entender essas manifestações no contexto organizacional, como a disciplina (LAWRENCE *et al.*, 2005; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001) e a subjetivação (FLEMING; SPICER, 2014).

4.1 PODER NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

O poder é um fenômeno endêmico (FLEMING; SPICER, 2014) e onipresente nas organizações (GUINOTE, 2017). Mas também é um fenômeno complexo e utilizado com perspectivas frequentemente contraditórias (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020). Para começar, é necessário perceber o ângulo pelo qual o poder é observado em relação às organizações.

¹² Embora possua semelhanças com o conceito homônimo popularizado por Bourdieu (1999), *habitus* é entendido por Elias como um “autocontrole individual permanente cujo funcionamento é em parte automático” (ELIAS, 1995, p. 19).

O poder pode operar em vários locais dentro e ao redor das organizações. Fleming e Spicer (2014) revisaram a literatura organizacional e identificaram que os estudos costumam se referir a quatro locais diferentes do poder: “dentro”, “através”, “sobre” e “contra” as organizações¹³. Assim, os estudos podem se concretizar a partir de diferentes perspectivas em relação à organização. **Dentro** da organização se refere à concepção de exercício do poder interno, dentro dos limites organizacionais. Esse tipo costuma se chamar de intraorganizacional quando se refere a subunidades organizacionais (BRASS, 2017; HICKSON *et al.*, 1971). **Através** diz respeito a uma organização que se torna um agente para promover certos interesses, exercendo sua influência em mercados, setores ou países. **Sobre** se refere a grupos externos que podem competir para influenciar os objetivos, estratégias e a composição da organização. Os grupos podem ser elites, associações, acionistas etc. Já **contra** a organização são os estudos que focalizam o exercício do poder que se utiliza de espaços extraorganizacionais que se engajam em lutas políticas para atingir a atividade organizacional.

O nosso interesse é naquele poder social que opera **dentro** nas organizações. Esse tipo de poder é central na análise de organizações (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006), pois afeta a definição de decisões, práticas e resultados organizacionais (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020). Embora as pessoas possam admitir facilmente que governos são organizações, o inverso, que organizações são governos, raramente é considerado (PFEFFER, 1994), mas as organizações são entidades inerentemente políticas (LAWRENCE *et al.*, 2005; PFEFFER, 1994). O poder é, para a organização, assim como o oxigênio é para a respiração (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006).

Antes de analisar as abordagens sobre poder nos estudos organizacionais, é importante discutir duas questões: a visão essencialmente negativa e a distinção entre poder e influência. A maioria das pessoas nas organizações tem uma noção intuitiva de poder e acreditam que seu uso seja predominante (BRASS, 2017; GANDZ; MURRAY, 1980; SALANCIK; PFEFFER, 1977) e uma parte necessária da vida organizacional (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2010). Entretanto parece haver uma aparente negatividade na utilização desse conceito nos estudos organizacionais (BRASS, 2017; CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006; FLEMING; SPICER, 2014; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014; PFEFFER, 1994). Por exemplo, Crozier (1973) afirma que o poder é um tabu enraizado nas pessoas e Kanter (2017, p. 281) o qualifica como uma palavra suja:

¹³ No original, “in, through, over and against organizations” (FLEMING; SPICER, 2014).

Poder é a última palavra suja da América. É mais fácil falar sobre dinheiro – e muito mais fácil falar sobre sexo – do que falar sobre poder. As pessoas que o têm negam; as pessoas que querem não demonstram desejar; e as pessoas que se envolvem em suas maquinações o fazem secretamente.

Existem duas principais visões sobre o poder nos estudos organizacionais (WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2019): uma visão ampla, que descreve a política como exercício de poder para influenciar comportamentos ou processos; e uma visão estrita, que vê a política como um comportamento disfuncional com objetivo de maximizar algum interesse próprio. Essa visão “estrita”, ou negativa, já foi descrita como uma influência não racional na tomada de decisões ou como atividade de bastidores (FARRELL; PETERSEN, 1982). O poder possui essa conotação negativa por ser associado a palavras como manipulação, violência, dominação (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006) e visto como associado à coerção, manutenção de hierarquias e posições subordinadas (FLEMING; SPICER, 2014). Uma visão restrita baseada em dominação e controle é ainda o foco principal das pesquisas sobre poder (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020).

Mas é importante frisar que o poder, enquanto fenômeno, não é positivo ou negativo (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2014). Como lembra Clegg, Courpasson e Phillips (2006, p. 2), “o poder não é necessariamente constrangedor, negativo ou antagônico. O poder pode ser criativo, empoderador e positivo”. Uma visão negativa do poder pode fazer com que membros organizacionais não queiram exercê-lo ou simplesmente neguem ou ocultem seu exercício. Essa falta de habilidade dos membros da organização em exercer o poder é devido, segundo Paz, Martins e Neiva (2014), ao pouco conhecimento acumulado no campo organizacional.

Outra consideração a se fazer é sobre a distinção entre poder e influência pois, embora vários autores considerem esses conceitos semelhantes, outros acreditam que são distintos. Bierstedt (1950, p.730) defende que “enquanto a influência é persuasiva, o poder é coercitivo”, assim, a influência usaria de meios não coercitivos para atingir seus objetivos, enquanto o poder teria uma espécie de ameaça velada ou não em seu uso. A esfera também é diferente, a influência se atribui a uma ideia, doutrina ou credo, enquanto o poder é atribuído a uma pessoa, grupo ou associação. Para exemplificar, um monarca absoluto pode ter um conselheiro que influencie suas decisões, esse conselheiro pode influenciar o destino do reino, mas apenas

porque o monarca permite ser influenciado por ele. A influência do conselheiro pode ser mais importante que o poder dele, mas é ineficaz se não for transformada em poder¹⁴.

Dada distinção não é, contudo, unânime e aceita. Para Yukl (2013), o poder é a influência potencial de um agente sobre as atitudes e o comportamento de uma ou mais pessoas, considerando agente como uma pessoa ou unidade organizacional. Para French e Raven (1959), que criaram a famosa abordagem das bases de poder, os termos são praticamente sinônimos, entretanto Raven (1993), ao revê-la, acrescenta mais duas bases: a força e a manipulação, cujos conceitos remetem à essa distinção entre influência e poder. Da mesma forma, Fleming e Spicer (2014), embora definam o poder como capacidade de influenciar outros atores para reorganizar as relações entre pessoas e a distribuição de bens, utilizam uma tipologia com os conceitos de coerção e manipulação em concepções bem próximas da distinção entre poder e influência. Essa mesma distinção é encontrada em outros autores (LAWRENCE *et al.*, 2005; LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001) que colocam a influência como um dos tipos de poder, ao lado da força. O que percebemos é que essa ideia de separação entre uma força mais coercitiva e uma mais persuasiva se mantém na literatura, mas os autores utilizam nomes diferentes para expressá-la, fato que demonstra a importância da discussão no campo.

4.1.1 Abordagens sobre poder nos estudos organizacionais

Existem algumas abordagens nos estudos sobre poder, porém ainda não há um entendimento unificado, o que transforma o campo em “uma anarquia organizada de diversos problemas de pesquisa e soluções teóricas” (OCASIO, 2017, p. 363). Algumas seguem uma linha mais hobbesiana, com base na imagem de um soberano e na fórmula de Dahl (1957), observam o poder como atos episódicos (FRENCH JR.; RAVEN, 1959; HICKSON *et al.*, 1971; MINTZBERG, 1983; OCASIO; POZNER; MILNER, 2020). Outras, atentas a uma ressignificação foucaultiana do poder, procuram acrescentar uma dimensão sistêmica (FLEMING; SPICER, 2014; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Além disso, diferenças no nível de análise, individual ou organizacional também são encontradas. Nesse espaço, destacamos algumas abordagens mais influentes no campo organizacional.

¹⁴ Esse exemplo foi construído com base em um exemplo dado pelo autor (BIERSTEDT, 1950, p. 730). Modificamos apenas os personagens, que eram originalmente um monarca e a rainha, pois existia uma conotação sexista no exemplo original.

a) Bases de poder de French Jr. e Raven

A abordagem sobre as bases do poder social foi criada por French Jr. e Raven (1959) e aperfeiçoada por Raven (1965). Para os autores, poder é sinônimo de influência sobre uma pessoa e não sobre um grupo, embora quem influencie possa ser “outra pessoa, uma função, uma norma, um grupo ou parte de um grupo” (FRENCH JR.; RAVEN, 1959, p. 260). Os autores analisaram a influência potencial, não o poder em ato, identificando que tipo de recursos pode ser usado para exercer influência. Essa abordagem foi importante, pois mostrou que indivíduos exercem o poder de outras fontes e não apenas de suas posições de autoridade (FLEMING; SPICER, 2014).

French Jr. e Raven (1959) identificaram cinco bases de poder: poder coercitivo – ameaças implícitas ou explícitas; poder de recompensa – resultados tangíveis; poder legítimo – autoridade reconhecida por posição e expectativas de função; poder especialista – experiências, conhecimentos ou habilidades únicas; poder de referência – admiração e respeito; e Raven (1965) adicionou posteriormente mais uma base, poder informacional – argumentos lógicos. As bases podem ser utilizadas com várias combinações e variantes.

Reverso a classificação posteriormente, Raven (1993) subdividiu as bases em tipos diferentes: o poder de coerção e o poder de recompensa foram separados entre pessoal e impessoal; o poder legítimo foi dividido entre posição formal, reciprocidade, equidade e dependência; o poder especialista e poder de referência foram divididos entre formas positivas e negativas; por fim o poder informacional, entre direto e indireto. Embora a maioria das estratégias de influência possam ser analisadas pelas combinações das seis bases de poder, Raven (1993) inseriu mais duas bases, a força e a manipulação, que diferem das demais pela falta de voluntariedade do alvo do poder. A força inclui restrições físicas, como uma enfermeira de psiquiatria ou mesmo a força bruta. A manipulação envolve alterar um alvo alterando primeiro algum outro aspecto do alvo ou seu ambiente. O exemplo dado por Raven (1993, p. 237) é bem explicativo:

Você pode manipular um companheiro de viagem para parar de assobiar, envolvendo-o em uma conversa ativa e contínua. Força e manipulação não se encaixam facilmente em nossa taxonomia de poder, pois são caracterizadas pela falta de escolha da parte do alvo.

A abordagem sobre as bases do poder social é a estrutura mais conhecida para o estudo do poder social ou interpessoal (MINTZBERG, 1983; RAVEN, 1993), muito utilizada nos

estudos organizacionais e, principalmente, nos estudos sobre liderança, por exemplo em Yukl (2013) e Northouse (2018).

b) Teoria das Contingências estratégicas de Hickson *et al.*

Passando de uma abordagem no nível individual para outra no nível interdepartamental, Hickson *et al.* (1971) levantam a hipótese de que as organizações têm uma distribuição de poder com base na divisão de trabalho entre suas subunidades. Nessa teoria o foco não são as pessoas e suas fontes de poder, como no caso de French Jr. e Raven (1959), mas as unidades organizacionais, deslocando o foco de análise do nível individual para o organizacional. Eles observam o poder como uma propriedade do relacionamento social e não do ator, existindo uma interdependência recíproca entre as subunidades de uma organização, e o desequilíbrio dessa interdependência dá origem a relações de poder. Essa abordagem postula que o controle sobre a fonte de incerteza organizacional mais importante determina quais subunidades ganham poder dentro da organização. Essa abordagem leva para o nível organizacional a ideia de poder especialista que foi tratado em indivíduos (FRENCH JR.; RAVEN, 1959) ou em grupos (CROZIER, 1991).

Além da incerteza, ela possui outros dois componentes principais, a substitutibilidade e a centralidade da subunidade. A substitutibilidade se refere ao quanto as atividades daquela subunidade são substituíveis e a centralidade, o grau de interconexão de tarefas entre subunidades. A contingência representa a interdependência organizacional e o poder aparece nas dependências criadas. Quanto mais contingências forem controladas por uma subunidade, maior será seu poder na organização.

c) Estrutura do Capital Político

Ocasio, Pozner e Milner (2020) desenvolvem uma perspectiva de capital político sobre o poder nas organizações. Os autores, críticos de uma visão predominante na literatura organizacional, que identifica apenas controle e dependência de recursos, utilizam o conceito de capital de Bourdieu (1999), que enfatiza status e posição social para criar uma nova visão sobre capital político:

Em vez de ver o poder como uma função do controle sobre os recursos materiais associados às contingências organizacionais, nossa revisão enquadra

o poder como uma função da capacidade dos recursos sociais que compõem as variedades de capital político (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020, p. 308).

O capital político são estoques de recursos que podem ser adquiridos e usados pelos atores sociais para construir sua força e poder e se subdivide em oito tipos de capitais: capital econômico, capital cultural, capital do conhecimento, capital social, capital simbólico, capital reputacional, capital organizacional e capital institucional, conforme descrição no Quadro 3.

Quadro 3 – Tipos de capital político e descrição.

Capital	Descrição
Capital Econômico	Recursos decorrentes da capacidade de trazer recursos financeiros para uma organização, direta ou indiretamente, ou da capacidade de acumular recursos para a organização.
Capital Cultural	Recursos decorrentes da incorporação e capacidade de implantar a linguagem, cognição, valores e indicadores da organização ou sistema social; recursos decorrentes da capacidade de incorporar e usar as "regras do jogo".
Capital do Conhecimento	Recursos derivados de habilidades, talentos, educação e experiência individuais relevantes para a organização, formais ou informais, tácitos ou explícitos, independentemente da posição estrutural. O conhecimento relevante pode ser objetivamente crítico para a organização ou socialmente construído pela direção da atenção local.
Capital Social	Acesso decorrente dos laços sociais existentes nos sistemas sociais, incluindo afiliações, fontes de informação, referências e compromissos disponíveis através de redes sociais que podem melhorar a posição do ator focal. Pode se referir a laços fortes ou fracos, coesão, buracos estruturais, relacionamentos interpessoais ou em grupo e conexões diretas ou indiretas.
Capital Simbólico	Recursos acumulados através da participação na categoria, sejam eles adquiridos – cargos, credenciais, diploma formal, formação funcional – ou atribuídos – sexo, raça, etnia, idade. Inclui a autoridade formal derivada dos títulos.
Capital Reputacional	Recursos decorrentes da reputação percebida de desempenho bem-sucedido na organização ou em contextos externos relevantes, não necessariamente conectados ao desempenho real.
Capital Organizacional	Recursos decorrentes do controle sobre recursos estratégicos, discricção e autoridade legal, recompensa e poder coercitivo concedidos a determinadas posições organizacionais.
Capital Institucional	Recursos decorrentes da capacidade de definir as regras do jogo, estabelecer o valor de diferentes formas de capital e criar sistemas simbólicos de classificação.

Fonte: Adaptado de (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020).

Uma característica central desses capitais é que, como o conceito original de capital de Adam Smith, eles podem ser convertidos, negociados e acumulados para uso futuro:

o capital político é um ativo no qual se pode investir para acumular fontes de poder nas organizações. O investimento pode assumir a forma de, por exemplo, adquirir qualificações profissionais (capital do conhecimento), comprar ações da empresa (capital organizacional), ser indicado para um conselho de administração (capital organizacional e simbólico) ou expandir o círculo social (capital social) (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020, p. 346).

O capital político, isto é, os recursos que o agente possui ou controla, pode ser convertido em poder. Para isso, são necessários mecanismos de conversão, denominados dependência de recursos, status, identificação e legitimidade. A dependência de recursos é o

acesso e o controle sobre os recursos escassos que gera dependência, como por exemplo em Hickson *et al.* (1971). O status é um mecanismo que se utiliza da deferência, assim, o capital de reputação pode ser convertido, pois podem existir atores que auxiliem colegas não por recompensas, mas porque gostam de ser afiliados a outros atores respeitados. A identificação é retirada do poder de referência de French Jr. e Raven (1959), enraizado na admiração por um indivíduo e desejo de seguir uma liderança. Já a legitimidade segue as bases propostas por Weber (2004).

Os mecanismos de conversão dependem do contexto, pois nem todo capital político de uma dada situação pode ser utilizado em um contexto diferenciado. Após a utilização desses mecanismos, para o exercício efetivo do poder há duas opções: a ativação e a mobilização. A ativação é o processo pelo qual as fontes de capital político se tornam salientes aos outros, por processos cognitivos internos ou atos comunicativos. A mobilização ocorre por meio de interações sociais e é quando efetivamente os recursos são mobilizados. Assim, o uso do poder se dá de duas formas, pela aparência de poder (ativação) ou pelo uso efetivo (mobilização). A estrutura do capital político é mostrada na Figura 2.

Figura 2 - Estrutura do capital político e poder nas organizações



Fonte: Ocasio, Pozner e Milner (2020).

Os resultados do uso do poder nas organizações podem ser diretos, indiretos, individuais e organizacionais. O resultado de uso direto é a “capacidade de exercer influência sobre ou controlar as decisões organizacionais” (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020, p. 360). O resultado indireto é a influência não pelo envolvimento direto, mas pelo controle dos parâmetros das regras do jogo. O resultado individual são os relacionados principalmente à

carreira, como contratação, promoção e remuneração. Os resultados organizacionais são relativos à performance da organização.

A partir das abordagens com enfoque episódico, apresentamos agora as que chamamos de sistêmicas, que integram as duas visões sobre o poder, a forma episódica e a sistêmica. Vamos detalhar os trabalhos de Lawrence, Winn e Jennings (2001); e de Fleming e Spicer (2014).

d) Lawrence *et al.* e o poder episódico e sistêmico

Lawrence, Winn e Jennings (2001) examinam a dinâmica da institucionalização e como mecanismos de poder podem apoiar ou combater o desenvolvimento e a manutenção de instituições pois, para os autores, “uma característica central da institucionalização de uma inovação é o conjunto de relações de poder que apoia o processo” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 629).

Os autores elaboram uma nova tipologia de poder que abarcou outras formas além daquelas baseadas em atos deliberados de influência, como por exemplo em French Jr. e Raven (1959), em que os autores incluíram “aspectos de poder que estão menos ligados à influência dos atores organizacionais e mais de perto ao papel dos sistemas disciplinares que trabalham para controlar os membros da organização” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 629). A tipologia proposta é baseada em duas dimensões – poder episódico e poder sistêmico. O poder episódico refere-se a “atos estratégicos de mobilização relativamente discretos iniciados por atores interessados em si mesmos” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 629). Essa dimensão é a mais comum nos estudos sobre poder e faz uma ligação clara entre episódios de poder a atos de agência (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006). Já o poder sistêmico funciona por meio de práticas rotineiras e contínuas da organização. Ele pode beneficiar determinados grupos, mesmo que esses grupos não estejam claramente conectados ao estabelecimento ou manutenção dessas práticas. A natureza do poder sistêmico é “rotineiro e aparentemente desinteressado” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 630). Essa dimensão funciona de forma contínua e algumas vezes aparenta não ser uma forma de poder, além de ter efeitos de longo prazo que estão além do controle de algum agente.

O modo sistêmico de poder é utilizado para integrar e dar vazão à linha mais crítica sobre poder que ecoa nos trabalhos de Foucault (2003) e Elias (1993), pois o poder está incorporado e não requer uma ativação repetida, enquanto as formas episódicas, na linha mais

tradicional, costumam requer aplicações constantes na vida organizacional. O modo episódico comporta a influência e a força, enquanto o modo sistêmico a disciplina e a dominação. Em uma pesquisa posterior essa tipologia foi utilizada para estudar como o poder afeta a AO (LAWRENCE *et al.*, 2005), será apresentada posteriormente na seção sobre poder e aprendizagem organizacional.

e) Fleming e Spicer

Fleming e Spicer (2014) postulam uma taxonomia própria que inclui quatro locais de poder (dentro, através, sobre e contra, já tratados no início dessa seção) além de duas dimensões — episódica e sistêmica. Os modos episódicos se baseiam em atos identificáveis enquanto os modos sistêmicos mobilizam recursos institucionais, ideológicos e discursivos para influenciar a atividade organizacional, por esse motivo são menos visíveis. Baseado em Arendt (2007), Fleming e Spicer (2014) definem política como as atividades que reorganizam as relações entre pessoas e a distribuição de bens através da mobilização de poder, sendo o poder definido como a capacidade de influenciar outros autores com esses interesses políticos em mente (FLEMING; SPICER, 2014). Pelas duas dimensões, definem quatro tipos de poder: coerção, manipulação, dominação e subjetivação, conforme mostrado no Quadro 4, que mostra também os principais mecanismos de exercício.

Quadro 4 – Dimensão, tipo, descrição e principais mecanismos do poder

Dimensão	Tipo	Descrição	Principais mecanismos
Episódico	Coerção	Mobilização direta do poder	- Posição formal - Personalidade - Capacidade de reduzir a incerteza - Posse de recursos valiosos
	Manipulação	Tentativas para garantir que a ação e a discussão ocorram dentro dos limites aceitos	- Manipulação das regras - Modelar resultados previstos - Posicionamento de rede - Mobilização de viés
Sistêmico	Dominação	Tentativas de fazer com que as relações de poder pareçam inevitáveis e naturais	- Articulação de ideologia - Fabricação de consentimento - Instituição de conformidade
	Subjetivação	Tentativas de moldar o senso de si, experiências e emoções	- Regimes disciplinares - Construção de identidades - Articulação do discurso - Governabilidade

Fonte: Baseado em (FLEMING; SPICER, 2014).

A coerção é uma das formas mais básicas de poder nas organizações e se encaixa com os estudos sobre o poder formal ou as bases de poder de French Jr. e Raven (1959). Para Fleming e Spicer (2014) a coerção é o exercício direto do poder e pode ser apoiado pelo controle sobre recursos valiosos ou fontes de incerteza. Já a manipulação é a forma indireta de influenciar a organização e pode envolver redes sociais, gestão sobre impressões e narrativas estratégicas. Há uma modelagem implícita de questões consideradas importantes ou relevantes. Esse tipo é muito parecido com a base de poder de mesmo nome incluída por Raven (1993), que envolve alterar um alvo ao modificar primeiro algum outro aspecto deste ou de seu ambiente

A dominação, como uma forma sistêmica, não envolve atos diretos de influência e possui menor visibilidade. A legitimidade, característica fundamental da dominação (WEBER, 2004), consegue naturalizar as ações e, com isso, torná-las invisíveis (BOURDIEU, 2003), há um componente ideológico fundamental que faz com que os interesses de uma minoria possam ser percebidos como interesses de uma maioria (FLEMING; SPICER, 2014), o que lembra em muito a “lei de bronze” postulada por Michels (1982), em que minorias organizadas concentram o poder sobre majorias desorganizadas¹⁵. A manutenção desse poder de elite muitas vezes depende de recursos institucionais para determinar as “regras culturais” que governam a organização (FLEMING; SPICER, 2014). Um exemplo de uso da dominação é o de moldar o clima normativo para fazer com que a realidade construída ou uma mudança intencional pareça inevitável e natural (FLEMING; SPICER, 2014), para reforçar regras coletivas existentes ou esperadas (no caso de uma mudança intencional).

Em contraste com a dominação, a subjetivação sugere que o poder é mais profundo que a ideologia, pois os membros da organização “são regulados por meio de formas de controle que se tornam inextricavelmente ligadas ao senso de personalidade de uma pessoa” (FLEMING; SPICER, 2014, p. 267). A subjetivação tem um forte aspecto emocional e é de difícil identificação, pois é uma forma de poder que está imbrincada na constituição da própria pessoa que toma decisões.

Dominação molda o que é considerado digno de atenção política e esforço. A subjetivação é mais profunda, constituindo o que a pessoa é: seu senso de identidade e personalidade vividos. A dominação pode “naturalizar” uma ordem social existente, enquanto a subjetivação normaliza um modo particular de estar nessa ordem social (FLEMING; SPICER, 2014, p. 244–245).

¹⁵ Michels (1982) afirma que qualquer organização social de maiores dimensões tende a se converter em uma oligarquia, passando a ser governada por uma reduzida camada de dirigentes, que se afasta dos interesses da maioria. Michels recebeu várias críticas por formular sua “lei” social pela ambição generalizante e fatalidade histórica (RIBEIRO, 2014).

A subjetivação ativa o que Elias (1993) denominou de autocontrole das emoções, que guia a constituição de um novo eu. A subjetivação “se infiltra no coração do funcionário” (FLEMING; SPICER, 2014, p. 268), que se autogoverna por meio de interesses investidos, como por exemplo, a livre expressão, autonomia ou desenvolvimento de carreira (FLEMING; SPICER, 2014).

Apesar da nomenclatura diferenciada, a taxonomia de Fleming e Spicer (2014) é muito semelhante à de Lawrence, Winn e Jennings (2001). O Quadro 5 mostra essas similaridades.

Quadro 5 – Similaridades entre as classificações.

	Formas Episódicas		Formas Sistêmicas	
Lawrence, Winn e Jennings (2001)	Influência	Força	Disciplina	Dominação
Fleming e Spicer (2014)	Manipulação	Coerção	Subjetivação	Dominação

Fonte: Elaborado pelo autor (2022) com base em Fleming e Spicer (2014) e Lawrence, Winn e Jennings (2001).

Essas são as duas principais classificações propostas na literatura, que incorporam o poder episódico e o sistêmico. Apesar de serem similares em seu escopo, optamos por utilizar nesta tese a classificação original proposta por Lawrence, Winn e Jennings (2001).

4.2 PODER E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O poder recebeu grande atenção em vários campos de investigação, mas não foi muito utilizado no campo da AO (FERDINAND, 2004), porém processos de poder são interligados a processos de AO (ANTONACOPOULOU; CHIVA, 2007; LAWRENCE *et al.*, 2005; LIMBA *et al.*, 2019; VINCE, 2001). Processos de aprendizagem individuais e de grupo possuem relação com a dinâmica do poder (SANTOS; STEIL, 2015) e a institucionalização é mais simples se for conduzida por alguém que tem poder e influência (CROSSAN; BERDROW, 2003). As relações de poder mediam diretamente os processos de aprendizagem (LAWRENCE *et al.*, 2005; VINCE, 2001), embora essas relações ainda sejam “amplamente inexploradas” (GANZ, 2018, p. 54).

Vince (2001) afirma que os processos de aprendizagem são mediados diretamente pelas relações de poder e que a emoção determina as possibilidades e limitações do aprendizado. Ao pesquisar um processo de mudança em uma organização identificou dois grupos com visões distintas da empresa:

as relações de poder deixaram de se preocupar com a mudança organizacional para proteger os direitos dessas duas partes [da organização] para criar mudanças organizacionais da maneira que eles queriam, além de defender sua parte da organização das percepções de mudança do outro (VINCE, 2001, p. 1341).

Com a análise dos diferentes grupos com visões distintas, Vince (2001) verificou que o aprendizado pode ser simultaneamente desejado e evitado e sugeriu que a AO é mediada diretamente pelas emoções e pelo poder.

Vera e Crossan (2004) utilizam a estrutura 4i's com a fundamentação de poder baseada em teorias de liderança estratégica (HAMBRICK; MASON, 1984; BASS; AVOLIO, 1990). Elas afirmam ser necessária uma visão contingente da liderança, pois em alguns momentos a AO prospera sob a liderança transacional enquanto em outros sobre a liderança transformacional:

Em tempos de mudança, esses processos evidenciam a necessidade de alterar o aprendizado institucionalizado da empresa – tarefa mais adequada à liderança transformacional. Em tempos de estabilidade, os processos de ganhos organizacionais servem para atualizar, reforçar e refinar o aprendizado atual – uma tarefa mais adequada à liderança transacional (VERA; CROSSAN, 2004, p. 226).

Os líderes estratégicos precisam saber identificar quando é necessário um aprendizado de *feedback* ou de *feed-forward*, assim, um líder ideal seria ambidestro – capaz de identificar e exercitar comportamentos de liderança adequados às circunstâncias (VERA; CROSSAN, 2004).

Formas episódicas desconectadas das formas sistêmicas de poder podem gerar dificuldades na AO. Lawrence *et al.* (2005) sugeriram duas patologias que podem ocorrer: a *inovação sem aprendizado*, quando ocorre uma mudança sem *feedback*, ou seja, ocorre uma mudança, mas esta não permanece, pois as formas sistêmicas são subdesenvolvidas; a outra é a *mudança sem inovação*, quando, em uma organização altamente centralizada, a mudança ocorre apenas de cima para baixo e não há espaço para que a aprendizagem de indivíduos flua para a organização.

Essas duas formas foram analisadas teoricamente por Limba *et al.* (2019) no contexto de organizações públicas. Os autores afirmam que nesse tipo de organizações as inovações costumam acontecer visando objetivos políticos:

ao contrário do que ocorre no setor privado, onde a inovação é geralmente um fenômeno de baixo para cima, a administração pública clássica trata a inovação como de cima para baixo, que é visto como útil apenas nos casos em que serve interesses políticos (LIMBA *et al.*, 2019, p. 108).

Das ideias iniciais de Lawrence *et al.* (2005), Limba *et al.* (2019) acrescentaram o processo de quase-institucionalização na estrutura 4i's de Crossan, Lane e White (1999), um subprocesso entre a integração e a institucionalização que indica uma mudança frágil e que pode ser de curta duração.

Duas falhas parecidas foram previstas por Ganz (2018) em um modelo formal criado. A mudança sem aprendizado se encaixa com o que denominou de *tomada de decisão ignorante*, e a mudança sem aprendizagem com o que denominou *inercia educada*. A aprendizagem organizacional foi analisada com o viés de obtenção de informações úteis à tomada de decisão. Assim, a tomada de decisão ignorante acontece se organizações não coletam informações quando precisam, e a inercia educada ao coletarem informações inúteis.

Meu artigo procura entender melhor um quebra-cabeça clássico na pesquisa de aprendizagem organizacional. As organizações frequentemente tomam decisões ignorando informações úteis e, em seguida, coletam informações compulsivamente quando é improvável que ocorra uma mudança (GANZ, 2018, p. 55).

Na análise do modelo com grupos de influência organizacionais antagônicos, Ganz (2018) conclui que o aprendizado pode beneficiar mutuamente grupos influentes, mas também pode modificar assimetricamente a distribuição de poder. Quando a mudança é mutuamente benéfica, as organizações tendem a não aprender, mas quando há o risco de alterar o *status quo*, elas aprendem.

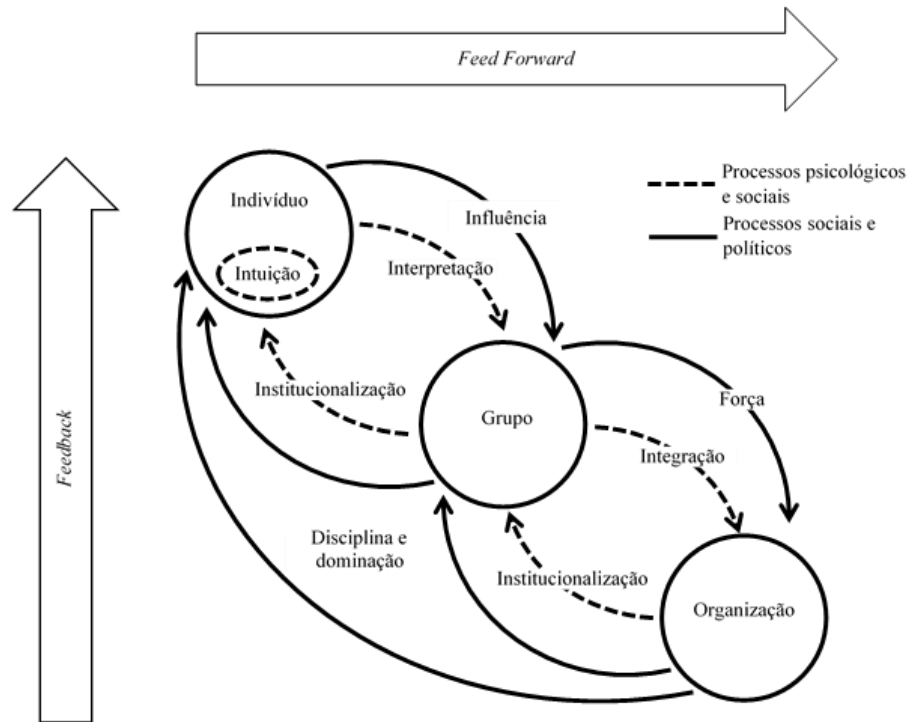
Zietsma *et al.* (2002) utilizaram a estrutura de Crossan, Lane e White (1999) e acrescentam dois novos processos: escutar – um processo mais ativo de observar o ambiente; e experimentar – indivíduos experimentam suas ações, observam os resultados e melhoram a interpretação. Os autores também encontraram influência de poder interno, que pode facilitar ou impedir o aprendizado. Identificaram que, para a aprendizagem fluir para os níveis de grupo e organizacional, um indivíduo ou grupo precisa ter autonomia para agir ou ter o endosso de alguém em uma posição de poder. Além disso, o poder formal de posição é geralmente necessário para promover o aprendizado pelos processos de integração e institucionalização.

Easterby-Smith *et al.* (2010) queriam saber como organizações que fornecem serviços de pós-venda podem aprender efetivamente com seus produtos em uso. Na pesquisa realizada, verificaram que uma competição interna sobre recursos e recompensas restringe a comunicação entre indivíduos e unidades organizacionais e a aprendizagem. A hierarquia funcional também afeta os fluxos, pois a aprendizagem flui facilmente para baixo da hierarquia, mas dificilmente para cima. E que as empresas podem possuir uma hierarquia adicional – de especialização técnica.

A hierarquia influenciando os processos de AO também foi encontrada no estudo de Van de Ven, Bechara e Sun (2019), que utilizaram o modelo comportamental de aprendizado para observar ciclos recorrentes de aprendizagem em tarefas semelhantes ao longo do tempo. Os autores identificaram que a imposição de poder de autoridades formais leva ao não-aprendizado, enquanto uma maior abertura ao conflito e uma abordagem de empoderamento favorecem a AO. Flood e Romm (2018) argumentam que a falta de um diálogo aberto pode dificultar a AO e que o poder pode restringir e reduzir o diálogo ao monólogo, o que aliena indivíduos ou grupos que possuem uma interpretação diferente. Os autores defendem uma abordagem de alteração ao que denomina “o poder sobre” – que se refere à dominação, ao “poder de” – o empoderamento de pessoas.

Schirmer e Geithner (2018) utilizam a tipologia de poder de Fleming e Spicer (2014), que se divide entre poder episódico (coerção e manipulação) e sistêmico (dominação e subjetivação). Os autores analisam a AO como fenômeno multinível e político e observam a “mudança organizacional como multivariada, descentralizada e impulsionada por contradições” (SCHIRMER; GEITHNER, 2018, p. 9). Para os autores, o poder é considerado como gatilho, instrumento ou restrição e nomeiam o poder episódico como *política* – pois pertence ao nível individual – e o poder sistêmico como *regime* – pois está no nível organizacional.

Lawrence *et al.* (2005) utilizam a tipologia de Lawrence, Winn e Jennings (2001) que divide o poder entre os modos episódico (influência e força) e sistêmico (disciplina e dominação). Eles integram essa tipologia à estrutura 4i's (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), indicando que alguns tipos de poder possuem relação e apoiam determinados processos de AO: a disciplina em relação à intuição; a influência, à interpretação; a força, à integração; e a dominação, à institucionalização. Essas relações auxiliam a compreender por que algumas ideias se institucionalizam, enquanto outras não. A estrutura é mostrada na Figura 3.

Figura 3 - Estrutura de Lawrence *et al.* (2005).

Fonte: Lawrence *et al.* (2005).

Crossan, Lane e White (1999) enfatizaram que para que as ideias sejam aceitas por outras pessoas, há dependência dos atores envolvidos e do ambiente em que o processo ocorre, ou seja, são contingentes. Lawrence *et al.* (2005) propuseram que essa contingência seja os processos de poder que ocorrem na organização. Assim, as ideias que serão interpretadas “dependerão significativamente do poder episódico dos patrocinadores das ideias – sua capacidade de influenciar os pensamentos, sentimentos e comportamentos das pessoas ao seu redor” (LAWRENCE *et al.*, 2005, p. 182). O mesmo ocorre na integração, pois as ideias necessitam de defesa para serem aceitas pelo grupo. Assim, para que os processos de interpretação e integração ocorram, serão necessários atos episódicos de poder dos patrocinadores das ideias, e dependerá da capacidade de influenciar a interpretação e mesmo forçar essa integração (LAWRENCE *et al.*, 2005).

Já o movimento contrário, o *feedback*, que vai da organização para o indivíduo, os modos episódicos de poder não apoiam, pois a institucionalização deve ser “capaz de manter novas ideias como parte da vida organizacional, sem repetidas intervenções de atores interessados” (LAWRENCE *et al.*, 2005, p. 183), ou seja, dependem do poder sistêmico. Dessa forma, enquanto formas de poder episódico influenciam a interpretação e a integração, formas sistêmicas influenciam a institucionalização e a intuição.

Um estudo empírico (SANTOS; STEIL, 2015) constatou as relações propostas entre os processos de aprendizagem e as formas de poder por Lawrence *et al.* (2005). A implantação de um novo sistema de informação só foi possível com a associação entre processos de aprendizagem individual e de grupo à dinâmica de poder, possibilitando a aprendizagem no nível organizacional. O trabalho de Lawrence, Malhotra e Morris (2012) também utilizou essa associação com o objetivo de entender a relação entre as dimensões episódica e sistêmica em mudanças radicais. Identificaram que o poder episódico é capaz de iniciar e agilizar mudanças quando há uma quebra de estruturas de autoridade e é legitimado por valores organizacionais tradicionais. O poder sistêmico, no entanto, é capaz de institucionalizar mudanças quando são legitimadas por posições formais de autoridade e depois deixadas para operar independente desses autores.

Após analisar o poder nos estudos organizacionais, suas abordagens e os estudos que o relacionam com a AO, no próximo capítulo trar-se-á uma discussão sobre o tempo.

5 TEMPO

Embora eu tenha falado em tempo e unidades de tempo, os Nuer não possuem uma expressão equivalente ao “tempo” de nossa língua e, portanto, não podem, como nós podemos, falar do tempo como se fosse algo de concreto, que passa, pode ser perdido, pode ser economizado, e assim por diante. (...) Os acontecimentos seguem uma ordem lógica, mas não são controlados por um sistema abstrato, não havendo pontos de referência autônomos aos quais as atividades devem se conformar com precisão. Os Nuer têm sorte.

E.E. Evans-Pritchard. – Os Nuer (1940)

O tempo está presente na vida organizacional e costuma ser observado como um elemento que necessita de atenção. No contexto de ambientes altamente dinâmicos e imprevisíveis, ele se tornou um recurso a ser gerenciado para que empresas se mantenham competitivas, assim, “decisões sobre ritmo, transições e ciclos, entre outras opções relacionadas ao tempo, alcançaram crescente relevância estratégica” (CROSSAN *et al.*, 2005, p. 131).

Mudanças temporais são uma característica fundamental das organizações atuais:

A dinâmica dos ambientes muda como um sinal de nossos tempos, apresentando às organizações ciclos de vida mais curtos dos produtos; rápida difusão de informações devido à melhoria das tecnologias da informação; coordenação entre fusos horários devido à globalização; e demandas crescentes de produtividade, já que os membros da organização devem fazer mais em menos tempo. Simultaneamente, as organizações precisam antecipar tendências de longo prazo, como o esgotamento dos recursos naturais, e responder rápida e prontamente à competição baseada no tempo (BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014, p. 438).

O vocabulário dos gerentes possui várias referências ao tempo, como *just-in-time*, *timing*, *time-to-market*, tempo de reação etc. (CROSSAN *et al.*, 2005), mas como objeto de investigação, porém, pouca pesquisa é realizada (GOODMAN *et al.*, 2001). Pesquisadores resistem em usar lentes temporais (ANCONA *et al.*, 2001) e esse impedimento é devido à pouca teoria, falta de metodologia para medir fenômenos temporais complexos, de experiência para escolher variáveis temporais e porque “algumas características da pesquisa temporal são inerentemente complexas” (ANCONA *et al.*, 2001, p. 647). Problemas institucionais também dificultam a utilização do tempo nas pesquisas: dissertações e teses possuem pouco tempo para sua produção; instituições de ensino e pesquisa cobram resultados rápidos de seus pesquisadores e a aplicação desse tipo de pesquisas requer metodologias que não têm repercussão em conselhos editoriais de revistas (ANCONA *et al.*, 2001).

Todavia, “qualquer conceito, processo ou evento que envolva ação humana deve abordar a questão da escala de tempo, porque a ação humana sempre ocorre no tempo”

(ZAHEER; ALBERT; ZAHEER, 1999). Destacar o tempo pode trazer novas funcionalidades para a pesquisa, como um conjunto próprio de variáveis e relacionamentos, uma nova visão sobre fenômenos e um conjunto de parâmetros para orientar a ação gerencial (ANCONA *et al.*, 2001). O tempo é uma característica fundamental do comportamento organizacional e “faz pouco sentido ignorá-lo, tratá-lo implicitamente ou tratá-lo de maneira inadequada” (GEORGE; JONES, 2000).

As pessoas se utilizam de “formulações temporais” (ZERUBAVEL, 1982), que são uma variedade de maneiras pelas quais o mesmo instante pode ser datado. Uma pessoa pode dizer “quando eu era mais jovem, duas esposas atrás, 250.000 cigarros atrás, 3.000 litros de bebida atrás” (VONNEGUT, 1963, p. 11 apud ZERUBAVEL, 1982, p. 1) que indica que existe um número infinito de marcos de referência temporais pelos quais alguém pode ancorar o presente. Embora essas formulações temporais possam ser úteis individualmente, coletivamente não o são. O importante para a coletividade é aquele tempo que possui referências comuns ao grupo:

Não é o meu tempo que está assim organizado; é o tempo tal como é objetivamente pensado por todos os homens de uma mesma civilização (...) Percebe-se deste modo toda a diferença que existe entre o complexo de sensações e de imagens que serve para nos orientar na duração e a categoria de tempo. As primeiras são o resumo de experiências individuais somente válidas para o indivíduo que as produziu. Ao contrário, o que exprime a categoria de tempo é um tempo comum ao grupo, é o tempo social, se assim é possível dizer. A categoria de tempo é ela própria uma verdadeira instituição social (DURKHEIM, 1996, p. XVII).

Mesmo possuindo referências socialmente aceitas, o tempo pode ser medido de diversas maneiras. Além da medição clássica em dias, horas, minutos etc., podemos medir por formas que não utilizem o calendário ou relógio. Zerubavel (1982) trouxe como exemplos a duração dos jogos de tênis e voleibol em *sets* e pontos, as passagens musicais em semínimas, a duração de um pneu em quilômetros. Pesquisas sobre o tempo também podem classificá-lo de diferentes maneiras. Uma distinção básica é entre um tempo objetivo – cronometrado, que pode ser facilmente medido –, e o subjetivo – quando a medição é realizada através de parâmetros pessoais de medida (ZAHEER; ALBERT; ZAHEER, 1999). Outros autores classificam como tempo do relógio e tempo social (LEE; LIEBENAU, 1999), mas o significado é semelhante, a divisão entre uma forma mais objetiva e outra mais subjetiva. Para fugir dessa dicotomia, alguns autores utilizam uma outra classificação entre tempo concebido, percebido e vivido (FAHY; EASTERBY-SMITH; LERVIK, 2014; ORLIKOWSKI; YATES, 2002). O tempo concebido é o tempo objetivo que restringe a ação humana; o tempo percebido como um produto de atores

sociais em contextos particulares e; o tempo vivido, uma mistura dos dois anteriores, entendido como constituído e constitutivo da ação humana, pois é concebido subjetivamente, reproduzido e observado como objetivo.

Outra classificação clássica se baseia em dois deuses gregos, *Chronos* e *Kairos* (CROSSAN *et al.*, 2005; ZAHEER; ALBERT; ZAHEER, 1999). *Chronos* é o deus grego que representa o tempo objetivo, que pode ser medido, em horas, minutos etc., enquanto *Kairos* é o filho de Zeus e representa o tempo subjetivo, que não pode ser cronometrado e significa as oportunidades, as surpresas que acontecem. Por meio dessa distinção, surgem dois tipos de temporalidade, a primeira utiliza o conceito de tempo do relógio – o tempo que pode ser medido, que se repete em intervalos regulares –, e a segunda o tempo do evento – que aparece em momentos não calculados, imprevistos, na ocorrência de eventos significativos (ANCONA *et al.*, 2001; BERENDS; LAMMERS, 2010; BLUEDORN; DENHARDT, 1988; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001; LEE; LIEBENAU, 1999). A concepção linear do tempo do relógio é a orientação dominante nos estudos organizacionais (GEORGE; JONES, 2000; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

Assim como os diferentes níveis de análise organizacional (indivíduo, grupo, organização), que são uma metáfora estrutural relacionada a entidades aninhadas (ZAHEER; ALBERT; ZAHEER, 1999), o tempo também possui escalas próprias em diferentes níveis. Escala de tempo é conceituada como o tamanho de intervalos temporais, que particionam ou diferenciam o *continuum* temporal em unidades de tamanhos diferentes e possuem uma natureza socialmente construída ou determinada objetivamente (ZAHEER; ALBERT; ZAHEER, 1999). Escalas de tempo podem ser conflitantes de duas maneiras: teoricamente, conceitos examinados em diferentes escalas de tempo podem levar a diferentes interpretações (ZAHEER; ALBERT; ZAHEER, 1999); praticamente, membros organizacionais podem se basear em estruturas temporais diferentes, que podem ser conflitantes ou incompatíveis (BERENDS; LAMMERS, 2010).

Com o propósito de conciliar as diferentes escalas ou percepções de tempo, autores propuseram alternativas gerenciais para esse problema, como o entrelaçamento (ANCONA *et al.*, 2001; ANCONA; CHONG, 1992; PÉREZ-NORDTVEDT *et al.*, 2008) e a improvisação (CROSSAN *et al.*, 2005). Ancona e Chong (1992) se apropriaram do conceito biológico de entrelaçamento¹⁶ e o adaptaram para os estudos organizacionais. O entrelaçamento

¹⁶ *Entrainment* no original em inglês (ANCONA; CHONG, 1992).

originalmente se refere ao ajuste ou moderação de um comportamento para sincronizar ou acompanhar o ritmo de outro comportamento. O entrelaçamento ocorre quando ciclos endógenos de um sistema são sincronizados com ciclos exógenos, como, por exemplo, o ajuste de organismos biológicos em ciclos diurnos e noturnos (GEORGE; JONES, 2000). Para os estudos organizacionais, esse conceito se refere ao ajuste do ritmo ou ciclo de uma atividade para combinar ou sincronizar com outra, geralmente externa. Assim, esse conceito pode mostrar como o ritmo ou ciclo de uma atividade organizacional pode ser moldado por estruturas temporais institucionalizadas (ANCONA *et al.*, 2001; ANCONA; CHONG, 1992).

A outra alternativa para conciliar diferentes perspectivas temporais é a improvisação, pois caracteriza-se por “uma natureza dialética intrínseca, misturando conceitos conflitantes como planejamento e execução, disciplina e liberdade, controle e espontaneidade” (CROSSAN *et al.*, 2005, p. 227). Os autores retiram a conotação negativa do termo e afirmam que essa é uma habilidade crítica em ambientes turbulentos, pois o que estimula a improvisação é a pressão do tempo e a incerteza, elementos cada vez mais presentes nas organizações atuais.

5.1 TEMPO E AO

O tempo está incorporado na maioria das teorias sobre AO, mas de maneira implícita (BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014; GEORGE; JONES, 2000), pois “o aprendizado envolve melhoria e progressão ao longo do tempo” (BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014, p. 437). Explicitar o aspecto temporal na teoria de AO é necessário e “uma prioridade crítica” (BERENDS; ANTONACOPOULOU, 2014).

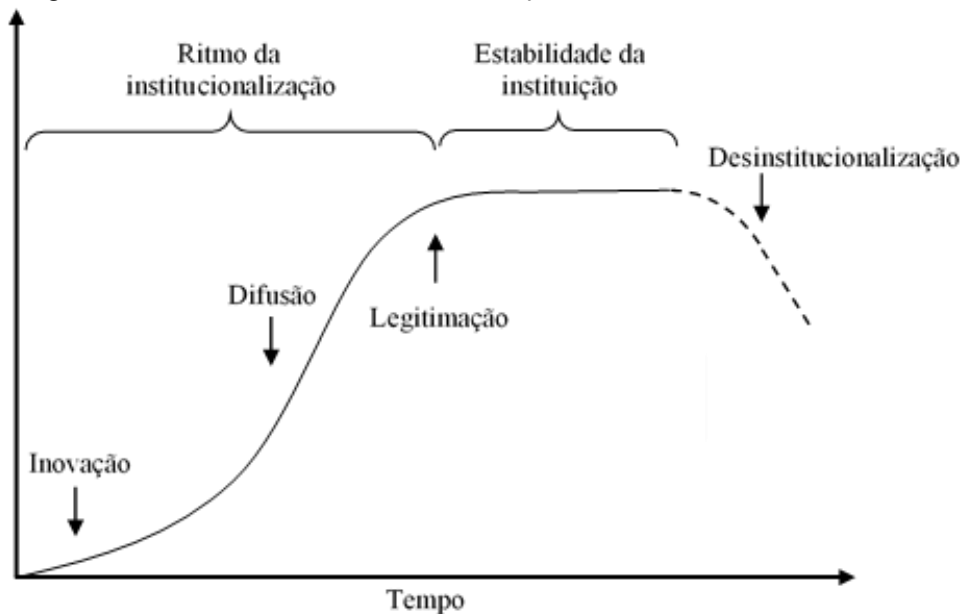
O tempo pode afetar a AO de diversas maneiras em diferentes níveis de análise. Leva tempo para os indivíduos aprenderem (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2010) e demora para transferir esse aprendizado para o nível de grupo e organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). A tensão entre exploração e exploração pode levar a uma “miopia temporal” (LEVINTHAL; MARCH, 1993), ou seja, a falha em ajustar o curto com o longo prazo geralmente privilegiando o curto. Inovações se institucionalizam em ritmos variados e algumas são mais duráveis que outras (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

Dentre os processos que conectam a aprendizagem entre os níveis, a institucionalização é o que marca e define a AO, pois a sua ocorrência é identificada com a mudança institucionalizada em nível organizacional (ANGELONI; STEIL, 2011). É no nível

da organização que a aprendizagem formaliza a memória organizacional¹⁷. A institucionalização é “uma incorporação em estruturas formais, como aspectos formais de organizações que não estão vinculadas a atores ou situações particulares (não pessoais)” (ZUCKER, 1987, p. 444). É o processo que garante “que ações rotineiras ocorram. Tarefas são definidas, ações especificadas e mecanismos organizacionais implementados para garantir que certas ações ocorram” (CROSSAN; BERDROW, 2003, p. 1090). A aprendizagem se fixa e se torna fator condicionante da aprendizagem posterior, devido ao fluxo contrário da AO, de *feedback*.

A institucionalização possui um padrão temporal comum, com uma sequência “relativamente fixa” de etapas (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). A Figura 4 mostra uma curva com essa sequência, o tempo desde que uma inovação emerge é difundida e legitimada. Esse padrão temporal define uma “instância de institucionalização: uma nova prática, regra ou tecnologia se tornando e permanecendo difundida em um campo organizacional” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 627). A curva não é padronizada, mas sim uma forma possível ou comum de institucionalização.

Figura 4 - Curva tradicional da institucionalização



Fonte: (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

¹⁷ Sabemos que a memória organizacional pode ser retida não apenas em sistemas formais, mas também (e principalmente) em pessoas e redes sociais (CUFFA; KRAEMER; STEIL, 2018). Porém é no nível organizacional que ela é formalizada, se torna mais tangível e mais identificável.

Mudanças organizacionais podem ser incrementais ou descontínuas (GEORGE; JONES, 2000; MICELOTTA; LOUNSBURY; GREENWOOD, 2017), pois “enquanto algumas inovações se difundem de maneira relativamente lenta e evolutiva, outras se difundem muito rapidamente” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 627). Essa variação no tempo de difusão é o ritmo de institucionalização, definido como o tempo que uma inovação leva a ser difundida em todo o campo organizacional (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). O ritmo de institucionalização é uma dimensão temporal importante, mas após a institucionalização, por que algumas são mais estáveis que outras? Após ser difundida, quanto tempo ela permanece estável? Esses questionamentos revelam quão duradoura e influente a instituição será, pois a estabilidade tem sido considerada “uma marca registrada das instituições” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 627). A estabilidade é definida como o período durante o qual uma instituição permanece altamente difundida e legitimada (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

O desenvolvimento e a manutenção de instituições podem ser apoiados por mecanismos institucionais, que são definidos como “as forças sociais que energizam a difusão de uma inovação e levam ao seu entrenchamento em um campo organizacional” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 628), afetam ainda, o ritmo e a estabilidade das institucionalizações.

5.2 TEMPO, AO E PODER NO PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO

O processo de institucionalização é amplamente permeado por processos de poder. Crossan e Berdrow (2003, p. 1100) afirmam que “o processo de institucionalização é muito mais simples se o indivíduo que apresenta a ideia tiver poder e influência”. Santos e Steil (2015, p. 127) perceberam que “os que estão no poder desempenham papel fundamental na institucionalização da aprendizagem”. Um estudo de caso em uma universidade alemã mostrou que a participação de determinados atores gerenciais facilitou a institucionalização de três maneiras: ao arrumarem a agenda, garantindo uma comunicação eficaz e aumentando a legitimidade do projeto (ROSE; DEE; LEISYTE, 2020).

A institucionalização pode ser apoiada ou combatida por vários agentes – de indivíduos ao Estado – que recorrem a diferentes tipos de recursos e estratégias (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Dependendo de qual tipo de poder for utilizado, podem surgir diferenças temporais, principalmente em relação ao ritmo e à estabilidade da

institucionalização. Duas dimensões são importantes aqui, o modo de poder (episódico/sistêmico) e a relação com o alvo do poder (sujeito/objeto). As formas episódicas e sistemáticas de poder afetam a estabilidade. Modos episódicos de poder necessitam de aplicações contínuas e, por esse motivo, tornam a instituição com baixa estabilidade. São necessários vários episódios de poder, o que aumenta as chances de uma desinstitucionalização. Já os modos sistêmicos de poder tendem a deixar as instituições mais estáveis, pois estão incorporados em sistemas rotinizados que não requerem constantes ativações, pois são, em parte, automáticos (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

A forma de relacionamento com o alvo do poder influencia o ritmo da institucionalização. Essa relação pode ser de dois tipos, como sujeito ou como objeto (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Quando o alvo é tratado como sujeito, é porque possui agência, ou seja, possui alguma forma de escolha e pode decidir se vai agir conforme o processo de poder ou não. A influência, por exemplo, é uma forma que necessita de negociação ou manipulação. Já o alvo que é tratado como objeto é aquele que não possui reação ou se configura de forma irrelevante na capacidade do processo de poder – é tratado como um objeto inanimado. A força é um processo de poder que independe das reações do alvo, atua de forma direta e imediata. O alvo não possui agência, ou seja, independente do que se faça, não tem opção de escolha ou esta é irrelevante.

Modos de poder que se relacionam com o alvo como sujeito tornam a institucionalização mais lenta, pois requerem negociações constantes. Já os modos de poder que o tratam como objeto, ou seja, não dependem de ação do alvo, tornam a institucionalização mais rápida, pois não dependem de negociações. As dimensões temporais da institucionalização, as dimensões do poder e a lógica subjacente do relacionamento são mostradas no Quadro 6.

Quadro 6 – Dimensões temporais de institucionalização e dimensões de poder

Dimensões temporais da institucionalização		Dimensões do poder	Lógica subjacente do relacionamento
Estabilidade	Baixa	Modo: Episódico	Requer aplicações contínuas de poder para sustentar uma instituição
	Alta	Modo: Sistêmico	Está incorporado em sistemas rotinizados que não requerem ativação repetida
Ritmo	Lento	Relação com o alvo: Sujeito	Depende de negociação com o alvo do poder, o que retarda o processo

	Rápido	Relação com o alvo: Objeto	Não depende de negociação com o alvo, efetuando assim uma mudança rápida
--	--------	-------------------------------	--

Fonte: Adaptado de (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

As dimensões do poder (modo episódico e modo sistêmico) e as relações com o alvo (sujeito e objeto) combinadas, determinam os diferentes tipos de poder – influência, força, disciplina e dominação. Os processos de poder sistêmicos, episódicos e sua relação com o alvo são descritos no Quadro 7.

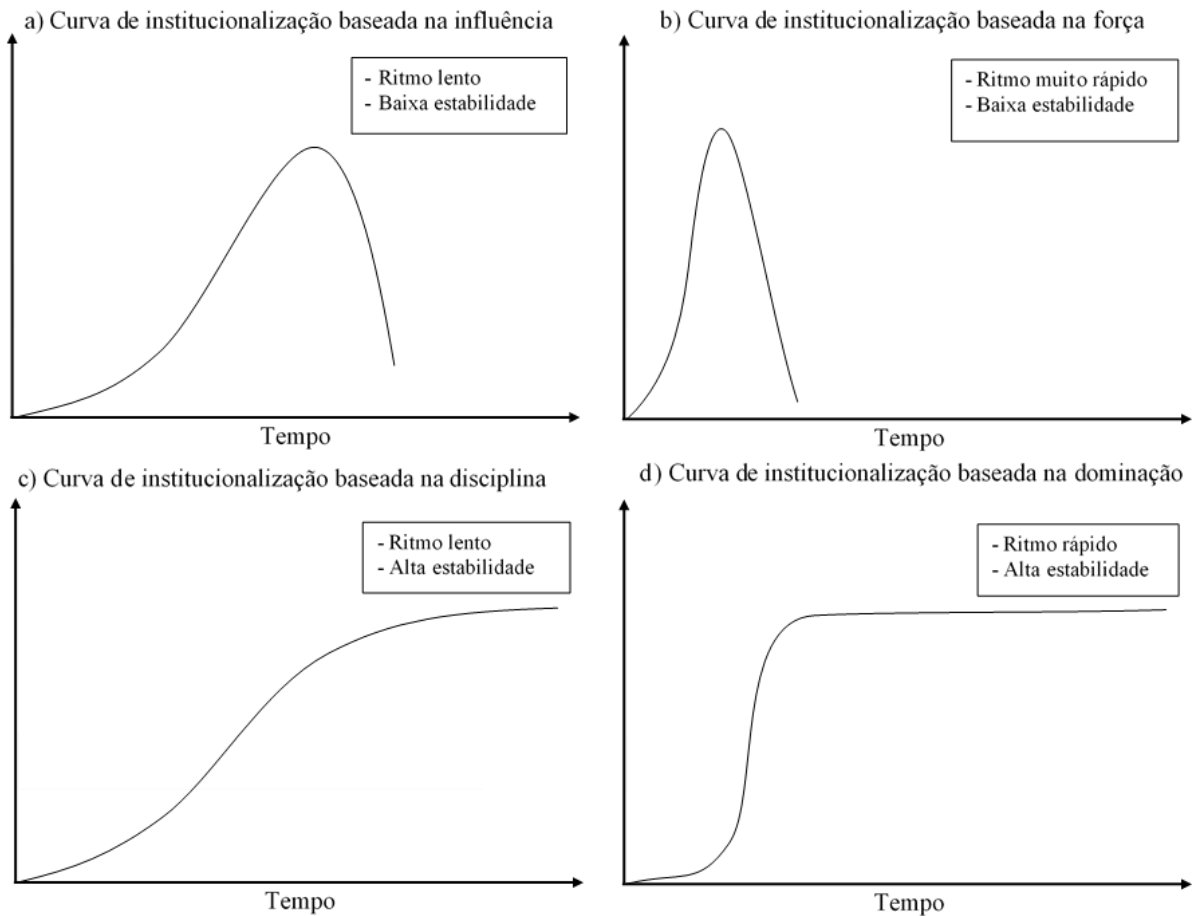
Quadro 7 – Dimensões do poder e relação com o alvo

Dimensões do poder	Relação com o alvo	
	Sujeito	Objeto
Episódico	Influência	Força
Sistêmico	Disciplina	Dominação

Fonte: Adaptado de (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

Assim, se cruzarmos os tipos de poder (Quadro 7) com as dimensões temporais da institucionalização (Quadro 6), temos uma ideia dos efeitos temporais de cada tipo de poder. Em alvos tratados como sujeito, a influência apoia a institucionalização episodicamente e a disciplina sistemicamente. Já em alvos objetificados, a força apoia de forma episódica e a dominação de forma sistêmica (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

Figura 5 - Curvas de institucionalização e modos de poder



Fonte: Lawrence, Winn e Jennings (2001).

Considerando o ritmo e a estabilidade, os diferentes tipos de poder produzem curvas de institucionalização diferentes, de acordo com o modo e a relação com o alvo, conforme mostrado na Figura 5. Vamos explicar cada uma delas.

e) Institucionalização com apoio da Influência

A influência é um tipo de poder cuja principal característica reside na persuasão e não na coerção (BIERSTEDT, 1950) e se assemelha ao que Fleming e Spicer (2014) denominaram de manipulação. Não sendo coercitiva, o alvo desse processo de poder é um sujeito que possui capacidade de agência, logo podem existir barreiras no seu efetivo cumprimento. Tentativas de institucionalização podem ser retardadas “pela diversidade de interesses em qualquer população organizacional” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 633), provocando um ritmo lento para a institucionalização. E assim que for institucionalizado, para se manter a estabilidade

dessa instituição, serão necessários episódios repetidos de influência, pois “sem recompensas contínuas ou ameaças de sanções, os atores organizacionais deixarão racionalmente de cumprir a prática institucional pretendida” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 635). Assim, essa instituição tenderá a ser relativamente instável. Mecanismos baseados na influência para a institucionalização provocam um ritmo lento e, após instituído, uma baixa estabilidade, conforme mostrado na Figura 5a.

f) Institucionalização com apoio da Força

A ausência de reação do alvo foi observada por Raven (1993), que modificou a teoria das bases de poder original (FRENCH JR.; RAVEN, 1959) para adicionar duas formas objetivadas, a força e a manipulação, que diferem das demais pela falta de voluntariedade do alvo do poder. A força – tratada como coerção por Fleming e Spicer (2014) – é um tipo de poder episódico que não se preocupa com uma reação contrária: “quando os agentes se engajam em atos de força, eles constroem seus alvos não como sujeitos, mas como objetos” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 635). Práticas sociais apoiadas por relações de força podem envolver indivíduos ou organizações como alvos e podem ser realizadas de forma legítima ou ilegítima. Algumas instituições possuem o uso legitimado da força, como polícias, hospitais psiquiátricos ou prisões, mas a força é percebida também quando escolas confiscam substâncias não permitidas ou expulsam estudantes, organizações demitem funcionários, agências públicas apreendem, confiscam ou destroem propriedades (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

A força é um poder independente das reações do alvo, tratando-o como um objeto. Ao contrário da influência, que pode ocasionar atrasos devido às necessárias negociações, manipulações ou persuasões, o uso da força atua de forma direta e imediata. Assim, o uso de mecanismos institucionais baseados na força provoca um ritmo moderado de institucionalização (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Embora haja de forma mais rápida, sua estabilidade não é tão duradoura e tenderá a ser relativamente instável. Assim como a influência, a força requer episódios repetitivos para afetar a mudança e “assim que esses episódios de força cessarem, a prática social associada também cessará” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 635). A curva de institucionalização é mostrada na Figura 5b.

g) Institucionalização com apoio da Disciplina

A disciplina é uma tecnologia (FOUCAULT, 2003) que regula e normaliza as relações de poder, que são internalizadas e exercidas por um autocontrole individual (ELIAS, 1993). Assim, a disciplina é exercida pelos próprios alvos pois “enquanto a influência se preocupa em moldar as ações de um sujeito, a disciplina se preocupa em moldar a formação real do sujeito” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 636).

A disciplina é similar ao tipo de poder subjetivação (FLEMING; SPICER, 2014), pois ela se relaciona com a identidade do sujeito: “atores disciplinados são aqueles que internalizaram as demandas externas e as fizeram suas” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 636). Mecanismos institucionais baseados na disciplina provocam uma lenta institucionalização, pois a internalização é realizada de maneira gradual. Mas esse ritmo lento é compensado por uma alta estabilidade:

enquanto as formas episódicas de poder precisam ser repetidas continuamente para sustentar a mudança institucional, a disciplina é capaz de criar instituições estáveis porque as pressões externas das quais deriva são internalizadas e tornam-se uma parte rotineira e contínua das organizações-alvo (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

A disciplina é uma forma sistêmica e não episódica, não requer atos constantes e repetitivos para manter a instituição, pois é um mecanismo em parte rotinizado. Sua curva é mostrada na Figura 5c.

h) Institucionalização com apoio da Dominação

A dominação é a forma sistêmica de poder que se caracteriza pela sua legitimidade estabelecida com base em consensos (WEBER, 2004). A dominação consegue naturalizar as relações de poder e, com isso, torná-las invisíveis (BOURDIEU, 2003) pois há um componente ideológico que faz com que os interesses de uma minoria possam ser percebidos como interesses de uma maioria (FLEMING; SPICER, 2014). A dominação é um sistema de práticas rotineiras e organizadas que não exige escolha ou agência pelo alvo. Como mecanismo utilizado para apoiar a institucionalização, a dominação costuma deixá-la rápida e bem estável, conforme mostra Figura 5d.

Em resumo, os tipos de poder – influência, força, disciplina e dominação – e a relação com o alvo é mostrado no Quadro 7. Mecanismos baseados na influência para a

institucionalização, provocam um ritmo lento e, após instituído, uma baixa estabilidade. Mecanismos institucionais baseados na força provocam um ritmo moderado de institucionalização e sua estabilidade tenderá a ser relativamente instável. Mecanismos baseados na disciplina provocam uma lenta institucionalização, mas alta estabilidade. Por fim, a dominação costuma deixar a institucionalização rápida e bem estável.

6 MÉTODO

As coisas têm peso,
 massa, volume, tamanho,
 tempo, forma, cor,
 posição, textura, duração,
 densidade, cheiro,
 valor, consistência,
 profundidade, contorno,
 temperatura, função,
 aparência, preço,
 destino, idade, sentido.
 As coisas não têm paz.

Arnaldo Antunes – As coisas (1993)

Este capítulo apresenta o método utilizado na pesquisa. Iniciamos com a percepção de mundo para esclarecer os pressupostos em que se baseiam este trabalho e o papel do pesquisador. Em seguida, apresentamos a pesquisa, o caso estudado e passamos à estratégia de investigação com os informantes, eventos e processos de interesse. Delimitamos como ocorreu o registro, a análise e a interpretação dos dados, discutimos a validade e as questões éticas relacionadas ao desenvolvimento da pesquisa.

6.1 PERCEPÇÃO DE MUNDO

Frequentemente os cientistas abordam seu objeto a partir de uma estrutura de referência (MORGAN, 1980). Diferentes paradigmas se devem aos diferentes modos de perceber o mundo, geram diferentes formas de responder às perguntas e podem não funcionar nas respostas de outras (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011; DEETZ, 1996). Estruturas referenciais divergentes provocam fissuras no campo, pois “os pesquisadores que trabalham em um paradigma têm dificuldade em se comunicar e ter um diálogo produtivo com os pesquisadores que empregam outros paradigmas” (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011). Enquanto nas ciências naturais diferentes paradigmas simultâneos podem significar uma revolução paradigmática (KUHN, 1962), nas ciências sociais os diferentes paradigmas não são diacrônicos, mas síncronos – existem mutuamente em um mesmo período de tempo (CANO, 2012). Ritzer (1975) já declarava que as ciências sociais são ciências multiparadigmáticas por natureza, pois convivem abordagens teóricas e metodológicas distintas e até excludentes entre si.

Nos estudos organizacionais, diferentes visões de mundo podem ser colocadas em um quadrante que relacionam suposições metateóricas sobre as dimensões sujeito/objeto e

regulação/mudança (BURRELL; MORGAN, 1979; MORGAN, 1980). Ao cruzar as dimensões, são formados quatro grandes campos: funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical (MORGAN, 1980). Esses paradigmas foram agrupados pela combinação de duas oposições: a relação entre sujeito e objeto e a relação entre mudança e regulação. Nesta pesquisa essas dualidades foram colocadas lado a lado pois, embora pareçam excludentes, podem ser complementares. A escolha do objeto de pesquisa, sua construção e as questões que intrigam a investigação são subjetivas por natureza, o que fica mais latente na sua gênese, pois o que guia as ações dos cientistas são valores humanos (WEBER, 1979). Não há pesquisa que não tenha agregado valores subjetivos, mesmo em experimentos realizados pelas ciências físicas ou biológicas, como já mostrados por Latour e Woolgar (1979). Mas isso não significa que devemos abandonar a objetividade. As ciências sociais devem buscar apoio em dados da realidade e nunca em valores, pois “jamais será tarefa de uma ciência empírica produzir normas e ideais obrigatórios” (WEBER, 1979, p. 14). O conhecimento científico pode e deve tender à objetividade. Com base na compreensão de que a subjetividade é inerente a qualquer pesquisa, decorre a exigência de que o cientista deva ser extremamente metódico na sua formulação conceitual, na correção lógica dos métodos utilizados e na contínua confrontação dos resultados com a verificação empírica (SAINT-PIERRE, 1991). Conforme Schrader (1978, p. 26) nos lembra, “cada passo metodológico importante da investigação deve ser relatado a fim de permitir um controle intersubjetivo dos resultados”. Cabe a nós descrever e explicar os passos seguidos para deixar mais visíveis as subjetividades existentes e garantir a objetividade.

A oposição entre mudança e regulação é um dos principais dilemas nos estudos organizacionais, “uma questão ontológica que tem consequências de longo alcance para a maneira como entendemos e explicamos fenômenos sociais, como as organizações” (REED, 2009, p. 574). Esse paradoxo reflete a possibilidade que um indivíduo possui de transformar a sua coletividade contra uma estrutura social constituída que o envolve e constrange em suas ações. Essa qualidade paradoxal da realidade social mostra que as iniciativas individuais podem estar vinculadas por restrições estruturais pré-existentes e que, como cientistas, “devemos encontrar meios, recursos e ferramentas intelectuais que reconheçam plenamente a qualidade inerentemente paradoxal ou dualista da vida e existência social” (REED, 2009, p. 574–575). As organizações possuem uma natureza inerentemente paradoxal, que deve ser aceita e discutida em vez de negada (BERTI; SIMPSON, 2021). Nessa pesquisa, essa dualidade é expressa pelo fenômeno da renovação estratégica.

A linha que segue a estrutura 4i's (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), selecionada para esta tese, consegue combinar tanto a mudança quanto a permanência por meio do conceito de renovação estratégica. Conceito que, por sua vez, reivindica duas concepções aparentemente contraditórias e consegue harmonizá-las (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Nas últimas décadas, os estudos organizacionais deixaram de se concentrar na estabilidade e em como as instituições são produzidas e mantidas, se voltaram às modificações, seguindo, primeiramente, uma abordagem de mudança organizacional e, posteriormente, uma linha mais voltada à inovação (REED, 2009). A mudança e a inovação se transformaram em uma necessidade e um imperativo para as organizações, mas discussões sobre permanência diminuíram nos estudos organizacionais,

uma ênfase muito exagerada em 'processo' ou 'dinâmica' foi adquirida ao custo de enfraquecer substancialmente nossa capacidade teórica de lidar com 'estrutura' ou 'estática' e seu papel explicativo central em mudanças organizacionais (REED, 2009, p. 577).

Entendemos que a mudança está umbilicalmente relacionada à permanência e separar essa dialética é deixar de compreender o todo. Por isso, afirmamos a importância de analisar o fenômeno da renovação estratégica que abarca dois lados da mesma moeda.

6.1.1 Papel do Pesquisador

O cientista social compartilha com seu objeto de estudo crenças, perspectivas e arcabouços teóricos, pois está inserido no objeto de estudo. Por esse motivo, os pressupostos não devem ser mascarados em uma tentativa fútil de fugir da subjetividade. Sua origem e pressupostos devem ser explicitados justamente para perseguir a objetividade.

O pesquisador é integrante da carreira de policial rodoviário federal, ingressou nessa organização em 1999 e, desde lá, vestiu uniformes, teve opiniões próprias sobre cada um, sobre cada mudança, enfim, participou e observou os processos de aprendizagem ocorrendo em sua gênese, integração e institucionalização. Mas, por ter observado e participado desses processos e convivido com as pessoas que foram entrevistadas, essa pesquisa se tornou mais desafiadora, afinal poderia provocar distorções na interpretação. É necessário “desenvolver um ponto de vista mais distanciado para interpretar os dados” (DE JONG; KAMSTEEG; YBEMA, 2013, p. 168).

A antropologia desenvolveu várias técnicas para conhecer mais a fundo uma cultura diferente e para torná-la compreensível; mas deixar estranho algo muito conhecido, não foi muito explorado (DE JONG; KAMSTEEG; YBEMA, 2013). Nos estudos organizacionais, a estratégia do pesquisador de campo deve ser o contrário da de um antropólogo. Enquanto este procura tornar o estranho familiar, nos estudos organizacionais, é necessário tornar o familiar estranho (YBEMA; KAMSTEEG, 2009). Para provocar esse distanciamento o pesquisador pode “adotar uma estratégia orientada pela teoria e usar conceitos ‘estranhos’ para entender o sentido aparentemente normal do comportamento, criando assim um efeito 'alienante’” (DE JONG; KAMSTEEG; YBEMA, 2013, p. 177). A técnica visa fazer com que dados “excessivamente familiares pareçam estranhos novamente” (DE JONG; KAMSTEEG; YBEMA, 2013, p. 177). Ao utilizar a teoria para descrever um ambiente familiar, este pode tornar-se desconhecido novamente, pois coloca-se “os pesquisadores a uma distância interpretativa do campo, permitindo que eles vejam o campo de uma perspectiva diferente” (DE JONG; KAMSTEEG; YBEMA, 2013, p. 177). Assim, descrever o campo de maneira teórica é uma maneira de ter um novo olhar para o que é familiar.

A familiarização com o objeto de estudo, entretanto, também apresenta aspectos que facilitam a investigação. Não podemos apenas estranhar, é necessário também um envolvimento do pesquisador, pois o trabalho de campo deve ter um equilíbrio em distanciamento e imersão (YBEMA; KAMSTEEG, 2009). Se uma pesquisa qualitativa procura entender o ponto de vista do “nativo” (MALINOWSKI, 1984), a familiaridade pode auxiliar nesse processo. Também apresenta vantagens em obter acesso aos dados (DE JONG; KAMSTEEG; YBEMA, 2013), como a existência ou a localização de documentos, bem como em saber quem são as pessoas que possuem informações importantes para a pesquisa.

Além disso, superamos o desafio da desconfiança. A confiança é um elemento necessário na coleta de dados em pesquisas qualitativas (TRIVIÑOS, 1987). Quando os “nativos” não conhecem o pesquisador, podem não confiar e negar informações mais sensíveis e particulares. Organizações policiais costumam ser fechadas para pesquisadores (MINGARDI, 2000). Por exemplo, Cabral, Barbosa e Lazzarini (2008, p.93) tiveram que utilizar entrevistas informais, sem gravação, para “evitar omissão de informações relevantes por parte dos entrevistados”.

O caráter hermético das organizações policiais tende a desestimular a execução de estudos que ajudem a compreender os fenômenos desse tipo de corporação, fazendo com que seja pouco comum trabalhos de pesquisadores sobre o tema (CABRAL; BARBOSA; LAZZARINI, 2008, p. 93).

No contexto da PRF, uma pesquisadora relatou que, por ser reconhecida como “nativa”, não prevaleceu a imagem de “intrusa”:

os entrevistados, presumindo que eu tinha um conhecimento razoável sobre a realidade deles, não tinham porque tentar ‘dourar a pílula’, desconstruir alguma imagem para eles desconfortável em relação à sua própria profissão ou esconder segredos (COUTINHO, 2015, p. 104).

É necessário lembrar que “a exequibilidade de uma pesquisa pode também depender da disponibilidade dos dados” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 111), dessa forma, fazer parte da organização também apresenta vantagens para a pesquisa.

6.2 A PESQUISA

Esta pesquisa é um estudo de caso qualitativo que utiliza como procedimentos de coleta de dados a análise documental, entrevistas e observação. O estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades e tem caráter de profundidade e detalhamento (VERGARA, 2004). O estudo de caso é uma importante estratégia metodológica nas ciências sociais, pois revela nuances difíceis de serem enxergadas “a olho nu” (YIN, 2015), indicado para questões do tipo “como” ou “porque” um fenômeno social funciona ou quando se exige uma descrição densa, ampla e profunda do fenômeno (YIN, 2015, p. 4). Nesta tese, ambas as indicações se aplicam, pois queremos compreender *como* as dinâmicas de poder afetaram mudanças, com base em uma descrição densa e análise completa de um caso.

A estratégia de pesquisa representa uma maneira de investigação que segue um conjunto de procedimentos pré-especificados (YIN, 2015). Nos tópicos seguintes vamos explicar os procedimentos que foram adotados por este estudo de caso. Delimitamos o caso de estudo, os eventos, os informantes e os processos de interesse e passamos a explicar a estratégia de coleta de dados.

6.2.1 O caso de estudo

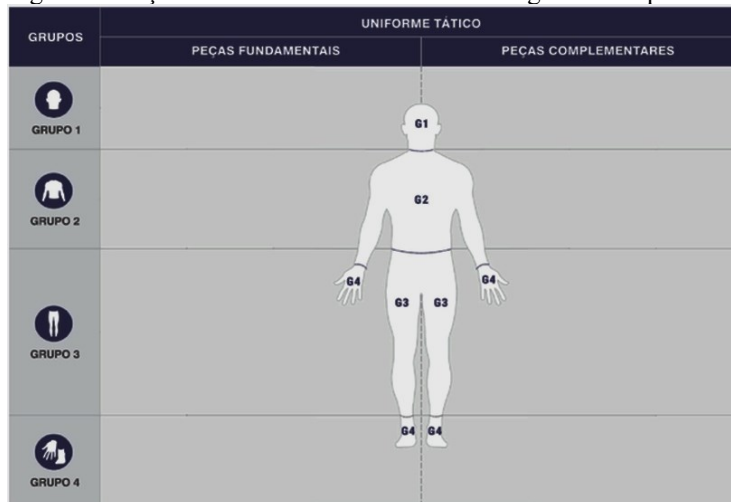
O objeto de estudo desta tese é o uniforme¹⁸ operacional, aquele utilizado pelo policial rodoviário federal em seu trabalho cotidiano. Na PRF, o que denominamos uniforme

¹⁸ Embora seja usual a utilização do nome *farda* para se referir ao uniforme policial, essa expressão se restringe ao uniforme utilizado por forças militares. No caso policial, as polícias militares estaduais também utilizam a nomenclatura *farda*, pois são estruturas militarizadas. Organizações policiais civis são aquelas que não seguem

operacional já foi denominado com outras nomenclaturas nos regulamentos de uniformes: uniforme de serviço operacional (regulamento de 2001), uniforme operacional (minuta de regulamento de 2005); uniforme padrão (regulamento de 2012) e uniforme tático (regulamento de 2017; regulamento de 2020). Existem outros tipos de uniforme: de grupos especializados, de motociclistas, de treinamento e instrução, de representação, administrativo etc., no entanto apenas o uniforme operacional é foco deste estudo, os demais são citados para contextualização.

Várias mudanças ocorreram no uniforme operacional nos últimos anos. Foram alteradas peças usadas na cabeça (quepe, boné branco, boné azul), nos membros inferiores (calça social, calça tática), nos pés e nas mãos (sapato social, bota, luva), além do brasão, insígnias etc. Nosso foco para este estudo são as mudanças que ocorreram na parte do uniforme utilizado no tronco, que envolve a canícula (espécie de camisa social), a camiseta azul, a gandola e a *combat-shirt*.

Figura 6 - Peças do uniforme de acordo com a região do corpo humano utilizada



Fonte: Regulamento de Uniformes da PRF (2017).

Conforme mostrado na Figura 6, cada peça de uniforme pertence a um dos quatro grupos e pode ser uma peça fundamental (de uso obrigatório) ou peça complementar (de uso opcional). Essa pesquisa se concentra nas peças fundamentais do grupo 2 (G2), utilizadas no tronco.

um padrão militar. Importante não confundir uma polícia civil (não militar) com a Polícia Civil, organização estadual responsável pelas investigações. Segundo Zaverucha (2003), a expressão Polícia Civil seria um pleonasma e Polícia Militar um Oxímoro, pois a polícia seria uma instituição de cunho essencialmente civil.

6.2.2 Eventos

Nosso recorte de análise das modificações no uniforme foram as ocorridas na parte dorsal e ocorridas nos últimos 30 (trinta) anos. As principais mudanças foram a inserção da camiseta azul, a gandola cor cáqui e a *combat-shirt*. Desse modo, os eventos de interesse foram:

- a) A adoção da **camiseta azul**;
- b) A adoção da **gandola**;
- c) A adoção da ***combat-shirt***.

6.2.3 Informantes

Os informantes de interesse dessa pesquisa foram pessoas que participaram da discussão sobre a inserção da camiseta azul, da gandola ou da *combat-shirt*, e que integraram algum desses quatro grupos:

- a) **Policiais que foram instrutores** no início dos anos 2000, período que a camiseta azul foi inserida na área de ensino;
- b) **Policiais do grupo operacional** que tiveram alguma participação na discussão ou institucionalização da gandola como uniforme;
- c) **Participantes do projeto estratégico Identidade Institucional – I2**, que idealizaram e desenvolveram a inserção da *combat-shirt*;
- d) **Participantes ocupantes de cargos de chefia** (Direção e Assessoramento Superior) que participaram ou acompanharam alguma discussão sobre mudanças no uniforme.

6.2.4 Processos

Os processos identificados foram os de aprendizagem e políticos, relacionados aos eventos mencionados acima. Em pesquisas qualitativas é necessário adotar alguma diretriz para reconhecer um fenômeno de interesse de maneira consistente (YIN, 2016). Descrevemos abaixo como foi conceituado e operacionalizado cada um deles.

6.2.4.1 Processos de aprendizagem

Os processos de aprendizagem realizam a conexão entre os diferentes níveis (indivíduo, grupo e organização). Quando avançam do nível individual para o grupal e atingem o nível organizacional, é denominado *feed-forward*, e quando retrocedem para o indivíduo é denominado *feedback*. Esses movimentos são formados por processos de natureza psicológica e social, que são: intuição, interpretação, integração e institucionalização.

A **intuição** é um processo individual, subconsciente e não descritível em linguagem, relacionado à experiência pessoal, à percepção de semelhanças e diferenças, ao reconhecimento de padrões e permeado por imagens e metáforas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Por ser um processo psicológico individual, pré-consciente, tácito e de difícil explicitação, foi utilizada a estratégia de Crossan e Berdrow (2003), que busca as prováveis fontes dos *insights* intuitivos e as maneiras pelas quais foi desenvolvido e compartilhado. Nas entrevistas foi questionado sobre a construção da ideia inicial da mudança, como surgiu e quem participou.

A **interpretação** é um processo que interliga os níveis de indivíduo e de grupo, possui elementos mais conscientes e possibilita a representação, explicação e entendimento (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). É um processo que ocorre nos dois níveis de análise: o indivíduo interpreta sua intuição para dar algum sentido e conversa com outras pessoas para auxiliar essa interpretação. A identificação desse processo ocorreu nos documentos com o registro inicial que mostrasse a apresentação, sugestão ou justificativa de um tipo de uniforme, mas sem o uso efetivo. Nas entrevistas, a identificação ocorreu em questões sobre o porquê do tipo de uniforme e a justificativa apresentada para a ideia inicial.

A **integração** é um processo socializante que interliga os níveis grupal e organizacional. Interações entre pessoas em grupos ou equipes menores desenvolvem um entendimento compartilhado (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) por meio de ações coletivas, diálogo, práticas e ajustes mútuos (WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2019). Sua identificação ocorreu em documentos, fotografias e entrevistas que revelaram o uso efetivo da peça de uniforme em determinados grupos ou estados, antes de ser utilizado por todo o efetivo. Diferenciamos a interpretação da integração pela ação, pelo uso efetivo do uniforme. Enquanto na interpretação ocorreu o registro e o compartilhamento de uma ideia, sugestão ou solicitação, mas sem o uso, na integração o uniforme foi efetivamente utilizado por um grupo ou estado.

Uma nota sobre a distinção entre nacional e estadual é importante aqui. A PRF é uma organização nacional, presente em todas as unidades da federação. Embora a regulamentação

sobre o uniforme seja de competência da sede nacional, algumas sedes estaduais – denominadas Superintendências – autorizaram individualmente a utilização de um tipo específico de uniforme. Assim, se analisarmos pelo nível estadual, houve uma institucionalização do uso de um novo uniforme naquelas Superintendências, enquanto em outras não. Para não fragmentar o objeto, optamos pelo nível nacional para analisar as mudanças em toda a organização. Assim, consideramos que a utilização de um tipo de uniforme em uma Superintendência significou um processo de integração, pois houve a utilização em um determinado grupo de policiais de um determinado estado.

A **institucionalização** é um processo no nível organizacional que incorpora comportamentos aprendidos nos aspectos não humanos da organização, como rotinas, sistemas, estruturas, estratégia, práticas, sistemas de informação e infraestrutura (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; CROSSAN; BERDROW, 2003; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Solidifica práticas e normas que moldam e orientam o comportamento futuro dos indivíduos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Sua identificação ocorreu com o uso efetivo da peça do uniforme por todo o efetivo no país (ou seja, de todas as Superintendências), diferenciamos da integração por não ser um uso específico de um determinado grupo ou estado, mas em toda a organização.

No Quadro 8 há um resumo dos processos, a definição conceitual e a definição operacional utilizada nessa pesquisa.

Quadro 8 – Processos de aprendizagem, definição conceitual e definição operacional

Processo	Definição conceitual	Definição operacional
Intuição	Processo individual relacionado à experiência pessoal, à percepção de semelhanças e diferenças e ao reconhecimento de padrões e permeado por imagens e metáforas, Processo subconsciente não descritível em linguagem, por isso, de difícil identificação (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).	Surgimento de ideias sobre uma nova peça de uniforme. Especificação da ideia inicial da mudança, como surgiu e quem participou.
Interpretação	Processo que interliga os níveis de indivíduo e de grupo, possui elementos mais conscientes e possibilita a representação, explicação e entendimento (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).	O registro de uma ideia, seja por escrito ou conversa entre pessoas. Apresentação, sugestão ou justificativa de um novo uniforme, mas sem uso efetivo.

Integração	Processo socializante que interliga os níveis grupal e organizacional. Interações entre pessoas em grupos ou equipes menores desenvolvem uma compreensão compartilhada por meio de ações coletivas, diálogo, práticas e ajustes mútuos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; WIEWIORA; SMIDT; CHANG, 2019).	Uso efetivo da peça de uniforme em determinados grupos ou Superintendências, antes de ser utilizado por todo o efetivo. Diferenciamos a interpretação da integração pela ação, pelo uso efetivo. Enquanto na interpretação ocorreu o registro e o compartilhamento de uma ideia, sugestão ou solicitação, mas sem o uso, na integração o uniforme foi efetivamente utilizado.
Institucionalização	Processo no nível organizacional que incorpora comportamentos aprendidos nos aspectos não humanos da organização, como rotinas, sistemas, estruturas, estratégia, práticas, sistemas de informação e infraestrutura. Solidifica práticas e normas que moldam e orientam o comportamento futuro dos indivíduos (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; CROSSAN; BERDROW, 2003; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).	Uso efetivo da peça do uniforme por todo o efetivo. Diferencia da integração por não ser uso específico de um determinado grupo ou Superintendência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

6.2.4.2 Processos políticos

Existem dois modos de poder, o episódico e o sistêmico (BERTI; SIMPSON, 2021; FLEMING; SPICER, 2014; LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). O poder episódico se refere a um processo de poder que necessita de agência (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006) para mobilização ou ativação de capital político (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020) e requer aplicações constantes para sua manutenção (LAWRENCE *et al.*, 2005). Modos episódicos de poder foram identificados quando atores interessados procuraram exercer alguma pressão para modificar, manter, aumentar ou provocar alguma ação específica.

O modo sistêmico está relacionado a práticas rotineiras e contínuas da organização (LAWRENCE *et al.*, 2005), que podem mobilizar recursos institucionais, ideológicos ou discursivos (FLEMING; SPICER, 2014), que regulam as ações com o objetivo de normalização (FOUCAULT, 2003), está incorporado e não requer ativações repetidas (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Esse modo possui um caráter mais estrutural e não necessita de agência, por isso identificamos esse modo com a ausência de atores interessados. Utilizamos a

classificação de Lawrence, Winn e Jennings (2001), que define a influência e a força como modos episódicos e a disciplina e a dominação como modos sistêmicos.

Definimos conceitualmente a **influência** como a ativação ou mobilização implícita de capital político (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020; FLEMING; SPICER, 2014) para garantir que a ação e a discussão ocorram dentro de limites aceitos (FLEMING; SPICER, 2014). Envolve o exercício do poder sobre indivíduos ou grupos como sujeitos ativos (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001), pode envolver negociação ou manipulação (LAWRENCE *et al.*, 2005) e sua principal característica reside na persuasão (BIERSTEDT, 1950). A **força** é a ativação ou mobilização explícita de capital político (OCASIO; POZNER; MILNER, 2020; FLEMING; SPICER, 2014), não possui reação contrária ou esta é irrelevante e atua de forma direta e imediata (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001), restringindo comportamentos disponíveis (LAWRENCE *et al.*, 2005). A **disciplina** é uma forma de controle que se torna inextricavelmente ligada ao senso de personalidade de uma pessoa (FLEMING; SPICER, 2014) provocando a transformação do eu por meio de um autocontrole que disciplina corpos e mentes (ELIAS, 1993; FOUCAULT, 2003). São moldados o senso de si, experiências e emoções (FLEMING; SPICER, 2014), necessita de envolvimento do alvo e depende da ação deste para ter efeito (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). A **dominação** é um sistema de práticas rotineiras (LAWRENCE *et al.*, 2005) e legítimas (WEBER, 2004) que parecem inevitáveis e naturais (FLEMING; SPICER, 2014), não oferecendo escolha por parte dos que são alvo, cuja reação contrária inexistente ou é inexpressiva (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

Para operacionalizar esses conceitos, utilizamos a divisão clássica entre formas mais persuasivas ou mais coercitivas (BIERSTEDT, 1950; RAVEN, 1993). Essa distinção se baseia na maneira que o alvo do poder é tratado (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Se é como sujeito, ou seja, possui possibilidades de escolha – é uma maneira mais persuasiva, como a influência e a disciplina. Já se é tratado como objeto, quando não possui reação ou essa se configura irrelevante – é uma forma mais coercitiva, como a força e a dominação.

No Quadro 9 apresentamos um resumo dos modos e tipos de poder, suas definições conceituais e operacionais.

Quadro 9 – Modos e tipos de poder, definição conceitual e operacional

Modo	Definição	Tipo	Definição conceitual	Definição operacional
Episódico	Processo de poder que necessita de agência para mobilização ou ativação de capital político e requer aplicações constantes para sua manutenção (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006; OCASIO; POZNER; MILNER, 2020; LAWRENCE <i>et al.</i> , 2005).	Influência	Ativação ou mobilização implícita de capital político, para garantir que a ação e a discussão ocorram dentro de limites aceitos, envolve o exercício do poder sobre indivíduos ou grupos como sujeitos ativos, pode envolver negociação ou manipulação e sua principal característica reside na persuasão (BIERSTEDT, 1950; OCASIO; POZNER; MILNER, 2020; FLEMING; SPICER, 2014; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001; LAWRENCE <i>et al.</i> , 2005).	Forma episódica de poder mais persuasiva, cujo alvo é tratado como sujeito e possui reação e escolha.
		Força	Ativação ou mobilização explícita de capital político, não possui reação contrária ou esta é irrelevante e atua de forma direta e imediata, restringindo comportamentos disponíveis (FLEMING; SPICER, 2014; LAWRENCE <i>et al.</i> , 2005; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001; OCASIO; POZNER; MILNER, 2020).	Forma de poder episódica mais coercitiva, que trata o alvo como objeto, não envolve reação ou esta é irrelevante.
Sistêmico	Práticas rotineiras e contínuas da organização, podem mobilizar recursos institucionais, ideológicos ou discursivos, que regulam as ações com o objetivo de normalização. Está incorporado e não requer ativações repetidas. (LAWRENCE <i>et al.</i> , 2005; FLEMING; SPICER, 2014; FOUCAULT, 2003; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).	Disciplina	Formas de controle que se tornam inextricavelmente ligadas ao senso de personalidade de uma pessoa provocando a transformação do eu por meio de um autocontrole que disciplina corpos e mentes. São moldados o senso de si, experiências e emoções, necessita de envolvimento do alvo e depende da ação deste para ter efeito (FLEMING; SPICER, 2014; ELIAS, 1993; FOUCAULT, 2003; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).	Forma de poder sistêmico mais persuasiva que necessita de envolvimento do alvo e este possui poder de escolha.
		Dominação	Sistemas de práticas rotineiras e legítimas que parecem inevitáveis e naturais e não oferecem escolha por parte dos que são alvo, cuja reação contrária inexistente ou é inexpressiva (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001; LAWRENCE <i>et al.</i> , 2005; WEBER, 2004; FLEMING; SPICER, 2014).	Forma sistêmica de poder mais coercitiva cujo alvo é tratado como objeto, não possui escolha ou são limitadas.

Fonte: Elaboração própria (2022).

6.2.5 Estratégia de coleta de dados

A estratégia para obtenção dos dados foi definida com a utilização de três técnicas: observação, análise documental e entrevistas, que ocorreram cronologicamente e nessa ordem. Seguimos um protocolo de pesquisa para auxiliar a orientar o estudo e a coleta de dados (YIN,

2016), presente no APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA. A seguir explanamos como cada técnica foi empregada.

a) Observação

Como o autor é membro da PRF, possui dados de suas observações ao longo de seu trabalho na organização. Essa experiência anterior à pesquisa foi descrita na forma de relato de experiência, que retrata a vivência do pesquisador no campo, desde sua entrada até o início da pesquisa, com foco na utilização e observação das mudanças no uniforme. Os dados de observação não foram utilizados nos resultados, o objetivo foi o de utilizá-la como fonte inicial de dados que auxiliou a definição dos eventos de interesse e a definição dos grupos de informantes para entrevistas, além de tornar a experiência anterior mais visível. Esse relato está no APÊNDICE A – EXPERIÊNCIA VIVIDA NA PRF.

b) Documentos

A pesquisa documental teve quatro fontes de dados: o Sistema Eletrônico de Informações – SEI a WIKIPRF, o *Workplace* PRF e a internet. O SEI é um sistema de gestão de processos e documentos que permite a produção, edição, assinatura e trâmite de documentos. Sua implantação na PRF ocorreu a partir de 1º de janeiro de 2016¹⁹, data em que todos os documentos administrativos passaram a ser editados, assinados, tramitados e arquivados digitalmente. Também existem documentos antigos no formato físico que foram escaneados e anexados nesse sistema. No SEI, foram selecionados 111 documentos. Com a leitura também foram identificados três documentos referenciados, mas não localizados na sua íntegra.

A WIKIPRF é um sistema interno e possui vários artigos escritos por servidores em um sistema colaborativo. Também há uma área referente às normas internas, essa de colaborações restritas. Nessa seção foram consultadas algumas normativas de regulamentos de uniformes e analisadas as suas alterações, correlações e revogações. Foram selecionados, nesse sistema, 12 documentos relativos aos regulamentos de uniformes e suas alterações.

O *Workplace* PRF é uma rede social organizacional, de uso exclusivo dos servidores da PRF, muito similar à rede social *Facebook*. Ela possui alguns grupos e um deles em especial

¹⁹ Portaria nº 378, de 13 de novembro de 2015 e Instrução Normativa nº 61, de 13 de novembro de 2015.

é o História PRF, no qual servidores realizam postagens incluindo fotografias históricas. Foi realizada a leitura de todas as postagens desse grupo e selecionadas 07 fotografias que trazem evidências de uso dos uniformes. Esse sistema, porém, deixou de ser utilizado em meados de 2021.

Iniciamos a pesquisa na internet para procurar, principalmente, imagens de uso de uniforme em reportagens. Mas abandonamos essa ideia inicial pois, embora mostrassem a data da notícia, muitos jornais utilizavam fotografias de arquivo, e não tínhamos certeza da data efetiva de uso do uniforme. Apesar disso, essa pesquisa nos levou a um *blog* que ficou no ar entre os anos de 2010 e 2011. Esse *blog*, com o endereço <http://sindicalismoprff.blogspot.com/>, denominado “Unidos Somos Invencíveis” foi criado pelo movimento sindical da época para se comunicar com o efetivo da PRF. Foram selecionadas 09 postagens realizadas entre 08 de janeiro e 10 de agosto de 2010 que traziam informações sobre uniformes.

Os documentos, fotografias e postagens do *blog* coletados foram transportados para uma tabela do *Excel*. Foi construída uma planilha geral por ordem cronológica, com base na data do documento, o período aproximado do registro da fotografia ou a data da postagem no *blog*. Algumas colunas foram inseridas: registro – um código atribuído a cada documento (explicado no próximo parágrafo); o tipo e o subtipo do documento; número; data; local de busca; número do processo que se encontra o documento; nº do SEI (localizador). Essa relação completa dos documentos encontra-se no APÊNDICE E – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS.

Foi criado um número de registro para cada documento que nada mais é do que uma codificação que serviu para a organização dos dados e para o referenciamento dos documentos no texto. A primeira divisão foi entre documentos (D) e fotografias (F). Os documentos (D) foram classificados em tipos e subtipos. Os tipos foram definidos como normas (N) ou comunicações (C). As fotografias (F) foram separadas entre as coletadas no *Workplace* PRF (W) e as de arquivo pessoal (A). Após essa codificação por letras, foram atribuídos números em ordem cronológica. Assim, por exemplo, o documento DC5 significa o 5º documento do tipo comunicação, DN1 a 1ª norma, FW3 a 3ª fotografia retirada do *Workplace* PRF (em ordem cronológica). Essa codificação foi utilizada nos capítulos 7 – RESULTADOS e 8 – DISCUSSÃO, a fim de simplificar a referência aos documentos citados.

As normas encontradas foram dos seguintes subtipos: Edital, Instrução Normativa, Instrução de Serviço, Norma Técnica, Ordem de Missão, Orientações ao efetivo, Ordem de Serviço, Portaria Normativa e Portaria. As comunicações encontradas foram: *Blog*, Carta, Comunicado, Decisão, Despacho, *Feedback*, Folheto, Informação Final, Memorando,

Memorando circular, Memorial descritivo, Minuta, Notícia intranet, Ofício, Ofício externo, Parecer, Plano de aula, Processo, Relatório, Relatório de Supervisão, Relatório Final, Termo de Declaração e Termo de Referência.

c) Entrevistas

A seleção dos entrevistados foi realizada pela identificação de possíveis informantes durante a observação e por meio da técnica *snowball* (GOODMAN, 1961), em que se perguntava ao final da entrevista nomes de possíveis colaboradores. Prevíamos inicialmente entrevistar 12 (doze) pessoas, mas com nove entrevistados já percebemos uma saturação e paramos o processo das respostas. Duas pessoas convidadas se recusaram a participar da pesquisa. Os entrevistados participaram dos seguintes grupos: Cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS) – 7; membro do Projeto Estratégico I2 – 2; instrutor – 5; grupo de Operações Especializadas – 3. Os números somam mais que o total, pois alguns entrevistados participaram de mais de um grupo.

As entrevistas foram do tipo semiestruturadas, realizadas por meio de um roteiro pré-definido, constante no APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA. O roteiro foi baseado na revisão da literatura e abrangeu a identificação dos processos de aprendizagem e políticos.

6.2.6 Procedimentos de Registro de Dados

A observação foi registrada como experiência vivida e encontra-se no APÊNDICE A – EXPERIÊNCIA VIVIDA NA PRF. Os documentos coletados foram salvos e catalogados em formato de planilha. As imagens coletadas foram digitalizadas em arquivo com informações sobre local, data e a atividade. As entrevistas foram realizadas por vídeo conferência, gravadas em vídeo e transcritas.

6.2.7 Análise e interpretação de dados

A análise e interpretação visa à organização, percepção de regularidades e extração de significado dos dados coletados. Para iniciar a análise é necessário delimitar o contexto que os dados estão inseridos. Vários autores já identificaram que a AO é dependente do contexto (ARGOTE, 2011; CROSSAN; BERDROW, 2003; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999;

SANTOS; STEIL; DELGADO-HERNÁNDEZ, 2020). Para essa tese, a análise e descrição do contexto foi realizada de duas formas: pela descrição da experiência vivida e pela descrição de aspectos organizacionais, sua estrutura, organograma, extensão e principais características, registrados no capítulo 7 – RESULTADOS.

Creswell (2007) sugere seis passos para a análise de pesquisas qualitativas: organização, leitura, codificação, descrição, representação e interpretação. A organização se relaciona com o registro dos dados. As entrevistas foram transcritas e os documentos e as fotografias catalogados. A leitura dos dados organizados foi realizada de uma forma geral e ampla, na busca de considerações gerais sobre o material. Iniciamos com a leitura dos documentos e fotografias e, posteriormente, da transcrição das entrevistas.

O próximo passo, a codificação, é o processo de organizar o material em grupos antes de dar sentido (CRESWELL, 2007). Envolve o trabalho de segmentar os textos e imagens em categorias. Segundo Bardin (1997, p. 115–116), “o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência – sempre que é realizada – ser fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição, em cada comunicação individual”.

Os dados coletados foram codificados de forma indutiva, com o objetivo inicial de construir uma narrativa coerente sobre as mudanças. Foram criados quatro macro códigos: camiseta azul, gandola, *combat-shirt* e geral, esta última em dados que não se encaixam nas anteriores ou abrangiam os três eventos. Criamos então livremente os códigos que guiaram cronologicamente os acontecimentos, como por exemplo, surgimento, uso, regulamento e normas, movimento sindical etc. Os códigos também possuíam uma marca temporal delimitando a data de ocorrência. Iniciamos codificando os documentos e criamos a primeira versão cronológica das mudanças, com um período de 20 anos. A seguir, codificamos as entrevistas e alteramos a descrição conforme foram surgindo novas informações. Nessa fase aumentamos o período para 30 anos, pois os dados da entrevista mostraram que os primeiros processos ocorreram ainda na década de 90. As entrevistas transcritas foram codificadas com o auxílio do programa MAXQDA 2020, um software para análise de dados qualitativos.

Após a codificação, construímos a descrição das mudanças no uniforme. Segundo Creswell (2007), a descrição e a representação contêm informações mais detalhadas sobre as pessoas, os eventos e os processos e como estes serão apresentados, procurando construir uma narrativa e ilustrar as imagens. A descrição e representação estão presentes no capítulo 7 – RESULTADOS, que contém uma descrição densa, de forma narrativa, dos principais

acontecimentos envolvendo os três eventos selecionados para esta pesquisa – a camiseta azul, a gandola e a *combat-shirt*.

O último passo, a interpretação (CRESWELL, 2007), foi realizada ao extrair significados dos dados. A partir da descrição dos eventos, passamos a realizar a categorização, realizada de forma dedutiva. As categorias foram criadas a *priori* com base na literatura para guiar a análise, baseando-se nos processos a serem identificados, de aprendizagem e de poder. As categorias de aprendizagem foram a intuição, interpretação, integração e institucionalização. As categorias relacionadas ao poder foram a influência, a força, a disciplina e a dominação. Após a identificação dos processos de aprendizagem e poder, realizamos a análise por meio de confrontação com a literatura existente, para verificar se os resultados confirmaram ou divergiram das teorias existentes. A interpretação encontra-se no capítulo 8 – DISCUSSÃO.

6.3 VALIDADE

Para garantir a validade, Creswell (2007) sugere utilizar uma ou mais das seguintes estratégias para confirmar a exatidão dos dados: a triangulação, a conferência de membros, a descrição densa, o esclarecimento dos vieses do pesquisador, a apresentação de informações negativas ou discrepantes, passar um longo tempo no campo, o interrogatório de pares e o uso de um auditor externo.

Nesta tese utilizamos seis estratégias: a triangulação dos dados, em que foram coletados por observação, documentos e entrevistas; uma descrição densa, presente no capítulo 7 – RESULTADOS, procurando deixar o máximo de informações disponíveis para que haja uma base de comparação para futuras pesquisas; esclarecimento dos vieses do pesquisador, para explicitar que é membro da organização e objetivar suas percepções iniciais através do relato de experiência vivida; apresentar informações discrepantes ou contraditórias com as suposições e teoria de base, para deixar claras as divergências; o tempo passado no campo pode ser considerado longo, visto que o pesquisador está na organização desde 1999 e presenciou todas as modificações de uniforme analisadas nesta pesquisa; e o interrogatório de pares, que foi utilizado o grupo de pesquisa KLOM, que desenvolve pesquisas relacionadas à AO, para discutir o projeto e os resultados.

6.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A organização concedeu uma licença capacitação de longa duração ao pesquisador para a realização do doutorado. Esta iniciou com a confecção de um pedido inicial com um pré-projeto, que foi analisado em relação aos ganhos que a instituição poderia ter, a relação da pesquisa com os objetivos estratégicos da PRF e a congruência do conhecimento produzido com a estratégia da organização. Após a qualificação, foi aberto o processo 08812.003476/2020-10 e solicitado formalmente à organização a autorização para a coleta de dados e acesso aos documentos internos, autorizado pela Decisão Administrativa Nº 205/2020/UNIPRF de 15 de dezembro de 2020. De acordo com a Lei de Acesso à Informação – LAI²⁰, os documentos são classificados em públicos ou restritos. Documentos classificados como restritos não foram analisados, apenas os marcados explicitamente como públicos. As fotografias coletadas no sistema *Workplace* PRF e as do arquivo pessoal foram desfocadas para preservar a identidade das pessoas. Alguns trechos de entrevistas que citavam nomes de pessoas ou empresas foram omitidos e marcados como tal.

Os participantes selecionados para as entrevistas foram informados sobre os dados relativos (propósito, objetivos e método) de forma resumida e tiveram solicitada autorização para gravação em áudio ou vídeo. O pesquisador é membro da organização estudada e já conhecia alguns dos entrevistados antes da pesquisa, assim foi advertido de que não se tratava de uma conversa informal, pois os dados seriam registrados e analisados para a pesquisa. Todas as entrevistas ocorreram mediante assinatura de termo de consentimento, cujo modelo encontra-se no APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO. Foram coletadas assinaturas digitais, pelo sistema de assinatura de UFSC, pelo sistema “gov.br” ou por certificado digital do SERPRO.

Essa pesquisa foi enviada para análise do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC, com o número 42598820.8.0000.0121. O processo foi avaliado e aprovado pelo parecer nº 4.593.296.

²⁰ Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

7 RESULTADOS

A análise micro-histórica é, portanto, bifronte. Por um lado, movendo-se numa escala reduzida, permite em muitos casos uma reconstituição do vivido impensável noutros tipos de historiografia. Por outro lado, propõe-se indagar as estruturas invisíveis dentro das quais aquele vivido se articula.

Carlo Ginzburg – A micro-história e outros ensaios (1989)

O caso escolhido para estudo é o uniforme operacional e suas modificações ao longo dos últimos anos. Foi realizado um recorte e escolhemos a parte dorsal, por ser a parte mais representativa. Assim, os resultados se concentram no uso da camiseta azul, da gandola e da *combat-shirt*.

Esse capítulo é escrito de forma narrativa, como uma contação de história. As discussões teóricas, a identificação dos processos de aprendizagem e poder e as relações temporais são analisadas no capítulo seguinte. A descrição é realizada de forma cronológica, separada nos três eventos de interesse. São relatadas informações obtidas com a análise dos dados obtidos nos documentos e entrevistas realizadas, referenciando os dados obtidos com a respectiva fonte de informação²¹. Iniciamos com uma pequena contextualização da organização pesquisada e alguns aspectos culturais. Em seguida são demonstrados os resultados da coleta de dados, iniciado com a camiseta, seguido com a gandola e finalizado com a *combat-shirt*.

7.1 A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Em 1928 foi publicado o primeiro código de trânsito brasileiro que sugere a necessidade de uma polícia uniformizada: “Para o policiamento eficiente das estradas, serão destacados *guardas uniformizados*, montados em motocicletas ou voitures automoveis providas de velocímetros exactos”²². Sete anos mais tarde, em 1935, em um período de centralização política e administrativa do governo de Getúlio Vargas, foi criada a Polícia de Estradas, vinculada à Coordenação de Estradas de Rodagem do Ministério de Viação e Obras Públicas. Em seu início, o uniforme era muito parecido com fardas militares da época, como pode ser observado na Figura 7. Vamos nomeá-lo como uniforme inicial.

²¹ As referências seguem o seguinte padrão: D – documentos, E – Entrevistas, F – Fotografias. Os documentos se subdividem entre normas (DN) e comunicações (DC). As fotografias entre as encontradas no *Workplace* PRF (FW) e as de arquivo pessoal (FA) A numeração segue uma ordem cronológica. A relação de documentos está no APÊNDICE E – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS.

²² Decreto 18.323 de 24 de julho de 1928. Artigo 54. Grafia original. Itálico nosso.

Figura 7 - Primeiro Uniforme da PRF



Fonte: Workplace PRF (FW1).

Em 1945, após o fim do Estado Novo, a antiga comissão tornou-se o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem – DNER e a Polícia de Estradas passou a se chamar Polícia Rodoviária Federal. O padrão do uniforme se alterou para uma canícula (uma camisa social, com botões), calça social, ambos na cor cáqui e sapato social, além da gravata e quepe. Esse uniforme foi o que permaneceu por mais tempo na PRF e pode ser visualizado na Figura 8, o nomeamos nesta tese como canícula.

Figura 8 - Canícula



Fonte: (PRF, 2018).

A partir de 1964, com a reorganização de órgãos federais como o Departamento Federal de Segurança Pública²³ (atual Polícia Federal), a PRF perde atribuições policiais e seu nome é alterado para Patrulha Rodoviária Federal, concentrando sua atuação no trânsito. A partir da redemocratização e da nova constituição de 1988, a PRF se emancipa do DNER e se constituiu como Departamento de Polícia Rodoviária Federal vinculado ao Ministério da Justiça²⁴. Em 1995 um decreto definiu suas atribuições e competências policiais²⁵.

Atualmente a PRF é subordinada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública. Com sede em Brasília/DF, possui 27 unidades administrativas chamadas de Superintendências, 147 subunidades administrativas, denominadas Delegacias PRF, e 395 postos fixos de fiscalização. São mais de 10.000 policiais atuantes em aproximadamente 600 unidades dispostas em todas as Unidades Federativas. A PRF é composta por três níveis hierárquicos, a Direção, as Superintendências e as Delegacias. A Direção-Geral é sediada em Brasília e possui 7 (sete) Direções subordinadas: Diretoria Executiva, de Operações, de Inteligência, de Administração e Logística, de Gestão de Pessoas, de Tecnologia da Informação e Comunicação e Corregedoria-Geral. A única estrutura diretiva fora de Brasília é Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal – UniPRF, localizada na capital de Santa Catarina, vinculada à Diretoria Executiva e com abrangência nacional. As superintendências ficam nos Estados da Federação e Distrito Federal e possuem um número variado de Delegacias. Cada Delegacia pode ter uma ou mais Unidades Operacionais – os Postos de Fiscalização nas rodovias.

Figura 9 - Níveis hierárquicos da PRF



Fonte: Modificado a partir do Plano Estratégico da PRF (PRF, 2019).

²³ Lei 4.483 de 16 de novembro de 1964, regulamentada pelo Decreto 56.510 de 28 de junho de 1965 e Decreto nº 62.384, de 11 de março de 1968.

²⁴ Lei nº 8.028, de 12 de abril de 1990 e Decreto nº 11, de 18 de janeiro de 1991.

²⁵ Decreto nº 1.655, de 3 de outubro de 1995.

Uma característica cultural identificada na PRF é uma vertente operacional em detrimento à gestão. A PRF possui uma estrutura de carreira única, ou seja, os policiais que trabalham operacionalmente podem chegar ao cargo máximo, ou seja, Diretores-Gerais já trabalharam no “trecho”²⁶. Em uma pesquisa sobre governança pública realizada na PRF, Pires (2016) identificou que a liderança é relacionada a uma identidade organizacional direcionada à operacionalidade. E em uma etnografia na PRF que focou no processo de estratégia (PIRES; WANDERLEY, 2017), foi identificada uma cultura de coesão social, alimentada por alguns fatores: a proximidade dos policiais com a gestão; uma interação constante entre policiais em nível local e nacional; e uma interação com policiais de outras organizações.

O termo Segurança Pública, embora denote uma visão restrita de enfrentamento a crimes, é utilizado na PRF com duas vertentes, segurança viária e enfrentamento aos crimes que ocorrem nessas vias. O Plano Estratégico (2020-2028) apresenta como um resultado institucional essa dualidade: “Contribuir para a segurança pública no Brasil, promovendo a paz no trânsito e o enfrentamento à criminalidade” (PRF, 2019). Essa dupla missão, representada pelas ações de trânsito e de enfrentamento à criminalidade, foi percebida por Coutinho (2015) como uma divisão interna presente em sua cultura organizacional. Ao realizar entrevistas com policiais rodoviários federais, percebeu dois grandes grupos na PRF:

o que entende que a Instituição deve permanecer priorizando as ações voltadas ao controle do trânsito, ao atendimento de acidentes e ao auxílio aos usuários, e o que acredita que a PRF deve seguir ampliando suas atividades, abarcando ações de investigação e o combate a todo o tipo de crime que ocorre nas margens das rodovias (e até mesmo fora delas, em parceria com outros órgãos) (COUTINHO, 2015, p. 13).

O fato de ter perdido atribuições policiais na década de 60 e recebido novamente na década de 90, pode ser um fator que refletiu nessa divisão interna entre trânsito e crime. E as novas atribuições policiais provocaram o desenvolvimento de atividades de policiamento especializado. Essas tarefas, mais relacionadas ao enfrentamento aos crimes, realizadas por grupos mais especializados, levou a uma busca por um uniforme diferenciado, representado na década de 90 como uma camiseta azul.

²⁶ “Trecho” é uma categoria nativa que significa o trabalho operacional nas rodovias. A palavra trecho vem da designação técnica das partes que compõem uma rodovia e são oriundos do Plano Nacional de Viação.

7.2 CAMISETA AZUL

Com as novas atribuições policiais na década de 90, começaram a se desenvolver algumas equipes especializadas no enfrentamento à criminalidade, inicialmente chamadas de equipes de comando, que buscaram ter um uniforme diferenciado, como revelou um entrevistado:

os núcleos de operações especiais em algumas regionais, em outras o SPOE²⁷, em outras o SOE²⁸ mas essas equipes de comando, já com uma identidade de operação, mais específica de enfrentamento à criminalidade e fiscalização de trânsito mais técnica e especializada, aqueles policiais que trabalhavam em uma jornada diferenciada, às vezes com uma carga horária até maior que o efetivo nas escalas regulares, esse pessoal começou a buscar uma identidade para aqueles grupos, e aí temos as primeiras camisetas azuis (E07, Pos. 10).

Assim, a camiseta azul foi, aos poucos sendo utilizada, primeiramente de forma transgressora, como relatou um entrevistado:

As coisas acontecendo de forma de baixo para cima, quase com uma transgressão e de forma homeopática. Inicialmente a canícula por cima, então só aquele azul aparecendo aqui [mostra a gola] já te dava "pô, esse cara é operacional". E aí conforme as ações iam acontecendo em determinados terrenos, principalmente quando a chefia não estava tão presente, aí era com a camiseta ostensiva. E aí a coisa foi crescendo e crescendo e já no final já era, no final que eu digo ali entre 96, 97, as equipes de comando já trabalhavam ali de azul, com menos pudor (E07, Pos. 14).

As camisetas azuis eram adquiridas particularmente pelos policiais. O primeiro registro de uma tentativa de compra institucional ocorreu em 1996 (DC1). O processo informava que o Coordenador Técnico Operacional e o Chefe da Divisão de Operações foram incumbidos de elaborar o manual de uniformes da PRF e solicitaram a compra de 8000 (oito mil) camisetas na cor azul celeste. Um novo manual de uniformes não foi elaborado e o processo foi arquivado sem a efetivação da compra em 1998 (DC2).

Concomitante ao movimento dos grupos especializados, a PRF adquiriu pistolas que substituíram os antigos revólveres. Em 1997, foi realizado o primeiro treinamento nacional com esse tipo de armamento em Brasília, foram convocados dois policiais de cada estado para se tornar multiplicadores. O grupo que coordenou esse curso adquiriu algumas camisetas azuis,

²⁷ Setor de Policiamento de Operações Especiais – SPOE, criado nas Superintendências pela Portaria nº 417, de 26 de outubro de 1993 do Ministério da Justiça.

²⁸ Setor de Operações Especiais – SOE, alterado o nome pela Portaria nº 776, de 30 de dezembro de 1996 do Ministério da Justiça.

com a justificativa de que eram mais confortáveis para o treinamento, e a camiseta azul foi difundida em outro grupo, dos instrutores de tiro da PRF formados nesse evento:

E aí, como cada um é de um estado, cada um é de um local, as pessoas levaram essas camisetas azuis, que usaram em um curso da polícia para seus estados, e aí cada estado, em alguns locais houve isso, essa ideia surgiu e muitos começaram a fazer camisetas, até que ela foi regulamentada (E4, Pos. 10).

As mudanças de denominação dos grupos especiais nessa época eram constantes. Em 1993 foi criado o Setor de Policiamento de Operações Especiais – SPOE, em 1996 alterado para Setor de Operações Especiais – SOE e em 2001 alterado para Núcleo de Operações Especiais – NOE. Neste mesmo ano foi criado um grupo nacional, denominado Grupo de Policiamento Especial – GPE (DN1) e a norma de criação definiu um uniforme diferenciado que seria de uso exclusivo dos integrantes do grupo, e que as “especificações e tipos serão regulamentados posteriormente” (DN1). Mas a regulamentação desse uniforme nunca foi realizada. Logo em seguida é instituído o Curso de GPE (DN2), com duração de quatro semanas e o uniforme utilizado foi a camiseta azul, conforme mostra a Figura 10.

Figura 10 - Fotografia da formatura da turma 4 do Curso GPE



Fonte: Workplace PRF (FW5), 2001.

O uso da camiseta azul nos cursos de GPE propiciou uma difusão do uso, pois esses grupos queriam usar essa camiseta não apenas na instrução, mas também no trabalho diário.

[...] os primeiros formados no GPE, policiamento especial, voltavam para seus estados. Em alguns locais eles foram colocados como um grupo, como Rio de Janeiro, talvez São Paulo, em alguns estados criou-se um grupo, e esse grupo queria usar uniforme diferenciado, não queria mais realizar o trabalho normal da polícia (E4, Pos. 35).

Finalmente, em dezembro de 2001, foi publicado um novo regulamento de uniformes (DN4)²⁹. A camiseta azul foi formalizada³⁰ como uniforme de instrução e o uniforme exclusivo do GPE não foi definido. O uniforme operacional padrão continuou sendo a canícula, mas a calça social foi substituída por uma calça tática. Existia ainda um segundo uniforme operacional, que trazia uma camiseta na cor cáqui no lugar da canícula, mas esse tipo poderia ser usado apenas quando fosse determinado (DN4) e acabou não sendo usado por falta de regulamentação.

Em 2003, a Corregedoria Geral enviou um memorando-circular a todo o efetivo, solicitando atenção aos critérios de uso dos uniformes. Entre as orientações, o item 2 versava sobre a camiseta:

2. Será considerado desuniformizado o servidor que utilizar camisetas com símbolo da Polícia Rodoviária Federal como parte do uniforme sem que estas estejam previstas no regulamento próprio, (ex. camisetas brancas com brasão);
 - 2.1. As camisetas azuis e brancas, somente são permitidas para instrutores quando a serviço da Coordenação de Ensino e policiais/alunos em instrução (Uniformes de treinamento 5° A/M, 5° A/F – camiseta azul, e uniforme de educação física 5° B/MF – camiseta branca);
 - 2.2. Há previsão para uso de camisetas no serviço operacional (uniforme 4° B/M e 4° B/F - camiseta cáqui), mas a peça ainda carece de regulamentação.
 - 2.3. O Grupamento de Policiamento Especial – GPE ainda não possui uniforme próprio e, portanto, deve utilizar o uniforme comum a todos os PRF's operacionais (DC7).

O fato de ser necessário lembrar ao efetivo que o regulamento deveria ser cumprido, revela que os policiais o estavam descumprindo, utilizavam camisetas diferentes no uniforme operacional. E ao frisar que o GPE não possuía uniforme regulamentado, mostra que esse grupo estava usando a camiseta. Um entrevistado revelou que os grupos especializados usavam, mas tentavam seguir um padrão:

NOE usava, motociclista usava, mas principalmente obedecendo esse padrão, se um do grupo usasse, todo mundo usava se estivesse de serviço. Como os motociclistas sempre estavam juntos, sempre estavam usando, NOE sempre estavam juntos, sempre estavam usando. Isso acabou facilitando o uso da camiseta azul. Depois ela irradiou o Brasil todo. Principalmente em lugares mais quentes (E05, Pos. 25).

²⁹ A nomenclatura dos diferentes tipos era assim constituída: Representação de gala: 1° A/M, 1° B/M, 1° A/F e 1° B/F; Representação formal: 2° A/M, 2° B/M, 2° A/F e 2° B/F; Serviço administrativo: 3° A/M, 3° B/M, 3° C/M, 3° D/M, 3° A/F, 3° B/F, 3° C/F, 3° D/F, 3° E/F e 3° F/F, Serviço operacional: 4° A/M, 4° B/M, 4° A/F e 4° B/F; Instrução: 5° A/M, 5° B/M, 5° A/F, 5° B/F, 5° A/MF e 5° B/MF; e Serviços especializados: 6° A/M, 6° B/M, 6° C/M, 6° D/M, 6° E/M, 6° A/F, 6° B/F, 6° C/M, 6° D/M e 6° E/M.

³⁰ Nós dizemos “formalizada” porque a norma foi publicada em dezembro de 2001, mas o uso desse uniforme foi anterior, conforme mostra a fotografia em um curso meses antes (FW5).

Em junho de 2002, a Superintendência de Pernambuco solicitou formalmente à Comissão de Uniformes a permissão de uso de camiseta como uniforme operacional, devido ao clima com altas temperaturas (DC5). O processo tramitou e culminou em uma portaria que alterou o regulamento e inseriu a camiseta branca como peça complementar, para ser utilizada sob a canícula (DN6). Uma curiosidade é que a camiseta branca foi incluída no artigo 18 do regulamento, que descreve os abrigos e agasalhos, como cachecol, ceroula, suéter etc. Assim, o pedido que, originalmente, foi solicitado devido ao clima quente, foi incluído como peça de agasalho, a ser usado sob a camisa.

Em 2002, foi realizado o Curso de Formação Policial e, conforme o novo regulamento de 2001, o uniforme dos instrutores era a camiseta azul. Essa vestimenta serviu de inspiração para os novos policiais que estavam entrando na instituição.

Então no CFP, nós alunos nos habituamos a ver o policial, que era o instrutor, de calça caqui com a camiseta azul, com o dado que na deles atrás tinha [escrito] um PRF grande e [escrito] instrutor, atrás somente, então o referencial que essa turma tinha do policial era aquele uniforme (E3, Pos. 14).

Assim, a camiseta azul, usada até esse momento por grupos especializados, começou a ser percebida como um uniforme para os demais policiais com o uso na área de ensino.

eu acho que não algo assim planejado, organizado, o que que tinha de verdade, tinha uma percepção geral dos colegas que o nosso uniforme era feio, desconfortável e pouco prático, então, de forma disseminada, o pessoal começou a buscar alternativas, e aí, como tinha esse referencial do curso, e os próprios instrutores que atuavam no curso diziam que só com a camiseta azul era menos desconfortável, era menos quente, a canícula tinha toda dificuldade que você tinha que passar ela como uma camisa social, acho que o pessoal começou a experimentar esse formato (E3, Pos. 16).

Em 2004, uma norma da Coordenação de Ensino (DN8) estabeleceu a camiseta azul como uniforme dos alunos do Curso de Formação Profissional – CFP (antes era branca). Uma fotografia (FW6), da formatura do CFP de agosto de 2004, mostra alunos que tomariam posse e começariam a trabalhar operacionalmente, saindo do curso usando a camiseta azul por baixo da canícula.

Figura 11 - Alunos usando a camiseta azul por baixo da canícula



Fonte: Workplace PRF (FW6), 2004.

Nesse momento, em 2004, o regulamento previa o uso da camiseta branca por baixo, não a azul. Mas o fato de alunos estarem saindo do CFP com a camiseta azul, incentivou o uso pelo efetivo.

Ela até deu alguns problemas, alguns estados começaram a usar ela no serviço. E aí isso não era permitido, ela era para instrução. Só que, na instrução, ela levava vantagem em relação à camisa de botão [canícula]. Imagine a camisa de botão por baixo do colete, uma camisa caqui, que sujava muito, ela não era operacional. Já uma camiseta era muito mais, deixava mais apto ao trabalho, muito mais fácil de manutenção, não amassava, um tecido mais confortável, com o colete ela dava mais certo, então havia uma pressão, uma vontade, o efetivo queria usar (E4, Pos. 32-33).

Em março de 2005 é então instituída uma nova Comissão de Uniformes (DN10), que produziu a minuta de um novo regulamento (DC19). A proposta considerou o uso da camiseta azul por baixo da camisa. Nessa minuta também surgiu a gandola na cor cáqui como uniforme de operações táticas. A comissão sugeriu a contratação de uma empresa especializada na especificação técnica das peças e a Direção-Geral, ao encaminhar o processo, salientou que “a publicação do Regulamento de Uniformes deve ocorrer em conjunto com a definição das normas técnicas dos mesmos” (DC20). Mas essa decisão impactou na demora da publicação de um novo regulamento, pois a contratação e a consequente especificação técnica demoraram mais que o previsto (cerca de cinco anos), sendo efetivada apenas em dezembro de 2010 (DC45).

Um dos membros dessa Comissão comentou sobre a necessidade de se especificar tecnicamente as peças:

O que se discutia muito era a necessidade de ter um padrão mínimo de qualidade na aquisição do material dos uniformes, então além da inovação do uniforme que se tivesse parâmetros mínimos de qualidade, porque eu lembro de receber aquela camisa cáqui, parecia uma estopa de tão ruim que era aquele tecido, então aquilo não absorvia o suor, era horrível de usar, então de fato a qualidade era muito ruim (E08, Pos. 35).

Uma nova solicitação de uso surgiu em novembro de 2006. A Superintendência de Goiás, justificando a elevada temperatura na região, solicitou autorização para o “uso da camiseta azul de instrução como uniforme padrão, durante o expediente administrativo” (DC22). A Direção-Geral respondeu que estava trabalhando na especificação de um novo uniforme e que, até ser publicado, valia o regulamento de 2001 (DC23).

Em 2007 temos um registro fotográfico de integrantes do Núcleo de Operações Especiais - NOE utilizando a camiseta azul, conforme mostra a Figura 12 (FW7).

Figura 12 - Integrantes do NOE utilizando a camiseta azul



Fonte: Workplace PRF (FW7), 2007.

Mas nesse momento, além de grupos especializados, os demais policiais também já usavam a camiseta azul. Um dos entrevistados falou que nessa época o efetivo operacional queria muito usar a camiseta azul, principalmente se espelhando nos grupos especiais:

acho que os grupos operacionais também puxavam muito isso, então os NOEs inovavam, isso acredito que em toda a polícia é assim até hoje, quem está investindo em equipamento, forçando a coisa nova, ajeita daqui, modifica dali, e aí a base toda começa se espelhando nessa movimentação a querer também (E08, Pos. 31).

Um documento, de janeiro de 2007, revela que o uso da camiseta azul estava se disseminando pelo Brasil. Um memorando da Seção de Policiamento e Fiscalização – SPF do Rio Grande do Sul (DC24) informa que as Superintendências do Rio de Janeiro e de Santa Catarina já estariam usando camisetas como uniforme operacional, mesmo contra a regulamentação e solicitou alguma medida a respeito, pois o efetivo daquele estado estaria pressionando pelo uso. O processo foi enviado à sede nacional e retornou com uma negativa, a camiseta não poderia ser usada, pois não existia regulamentação a respeito (DC25).

Logo após esse fato, é publicado uma alteração do regulamento (DN15), que altera de branca para azul a cor da camiseta usada sob a canícula. No mesmo dia, uma notícia publicada na intranet (DC26) informa sobre essa publicação, porém o título trazia com destaque a proibição do uso ostensivo da camiseta, como mostra a Figura 13.

Figura 13 - Notícia na intranet sobre a alteração do regulamento.



Fonte: SEI (DC26), 2007.

Embora a normativa (DN15) trouxesse simplesmente uma alteração da cor da camiseta, a publicação dessa notícia na intranet (DC26) deu ênfase a uma proibição. A necessidade dessa ênfase mostra que a camiseta era amplamente usada pelo efetivo, tentava-se barrar o uso reforçando uma proibição.

Após essas publicações, a Superintendência do Rio Grande do Sul faz um novo despacho no processo, informando que:

o efetivo operacional das superintendências dos Estados de SC, RJ, ES utilizam camisetas caqui e que o oeste do PR e o AC utilizam camisetas azuis bem como durante a operação Guanabara II, coordenada pela CGO/DCC foi orientado ao efetivo utilizar camiseta azul, alguns destes locais tendo como motivação para utilização das camisetas entre outros, o conforto, outros a facilidade para uso do colete balístico sobre a camiseta (DC27).

O despacho ainda informa que a PRF não adquiriu camisetas para a área operacional e, desse modo, “cada local possui camiseta em um formato, existindo os mais variados modelos, como podemos comprovar em reportagens divulgadas nos meios de comunicação” (DC27). Conclui propondo a alteração no regulamento para incluir a camiseta como uniforme operacional. O processo foi enviado à sede nacional em Brasília, porém foi arquivado.

O uso da camiseta em alguns estados era autorizado por algumas regionais, como revelou um entrevistado:

Lembro que começou a ser autorizada em algumas regionais, por ordem do Superintendente, e em alguns casos ele delegava para o chefe de Delegacia, só que a equipe toda teria que estar com a camisa azul. (...) Mas como naquela época a comunicação entre as unidades regionais, a gente não tinha ideia de quem usava, como usava, então cada unidade federativa era um uniforme diferente, o superintendente dava uma autorização diferente (E05, Pos. 15).

Algumas dessas autorizações regionais foram encontradas, não como normas, mas como comunicações. Um memorando, de janeiro de 2010, informa que o Superintendente do Rio Grande do Sul, “visando atender um antigo pleito dos servidores do Estado (...) deliberou por aprovar a utilização da camiseta azul” (DC35). Em março, um memorando da Superintendência do Paraná também autoriza o efetivo usar a camiseta azul (DC36).

Com a autorização oficial de alguns estados, mas não pela sede nacional, a pressão pela camiseta azul ganhou novos expoentes. Um *blog* denominado “Unidos somos mais fortes”, oriundo do movimento sindical denominado “Grupo Nacional de Luta pela PRF” passou a fazer postagens sobre as camisetas. Em 08 de julho, uma postagem informava que a camiseta já era realidade no Paraná, que foi “autorizada pelo próprio Superintendente e aceita como uniforme operacional pela Corregedoria daquele estado” (DC37). A postagem também solicita aos sindicatos que façam requerimentos para que “esse benefício seja estendido aos demais estados” (DC37).

A postagem também mostrava a imagem de uma notícia, postada na rede interna da PRF (intranet) pela Comunicação Social da PRF, que continha a fotografia de um policial de camiseta azul, conforme a Figura 14.

Figura 14 - Notícia na rede interna mostrando um policial com a camiseta azul.

Ministério da Justiça

DEPARTAMENTO DE
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL

Página Inicial | Mapa do Site

INSTITUIÇÃO

- Conheça a PRF
- Organograma
- Licitações
- Leilões
- Consulta Pública
- Concursos
- Contas Anuais
- Serviços à comunidade

PÁGINA INICIAL > NOTÍCIAS > Notícia

Flagrante histórico: PRF apreende 21,5t de maconha

Fonte: Núcleo de Comunicação Social
Data de inserção: 15/41

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) apreendeu 21,5 toneladas de maconha em Santa Terezinha do Itaipu, no Paraná, a vinte quilômetros da fronteira com o Paraguai. O flagrante aconteceu quinta-feira (08), quando agentes fiscalizavam uma carreta e localizaram a droga sob um carregamento de compensados de madeira. Detido em flagrante, o motorista do veículo afirmou não saber sobre o entorpecente, informando apenas que recebeu a carreta em uma transportadora de Foz do Iguaçu (PR). Suspeitas iniciais indicam que o carregamento seguia à capital paulista. Com a apreensão, considerada a maior do Brasil, a PRF já retirou de circulação cerca de 61t de maconha em 2010.

Enviar esta notícia >>

RETORNAR | TOPO

Fonte: A-

Fonte: Internet. *Blog “Unidos somos mais fortes”* (DC37), 2010.

Essa postagem ainda comentava sobre a “aceitação tácita do DPRF³¹, que postou inclusive a notícia supracitada com fotografia mostrando colegas utilizando a desejada camisa azul” (DC37). Em 15 de julho, outra postagem (DC38) mostra o memorando da Superintendência do Rio Grande do Sul autorizando a camiseta azul ao efetivo daquela regional (DC35). Em 20 de julho, duas postagens sendo uma (DC40) com o memorando da Superintendência do Paraná autorizando o uso e outra (DC39) com uma foto da camiseta utilizada nesse estado, que era do tipo polo e em tecido *dry*, como mostra a Figura 15.

³¹ A sigla DPRF significa Departamento de Polícia Rodoviária Federal e, nesse caso se refere à sede nacional. Era comum se referir à sede nacional como “Departamento” e às Superintendências como “Regionais”.

Figura 15 - Imagem postada sobre a camiseta usada no Paraná

TERÇA-FEIRA, 20 DE JULHO DE 2010
Camisas azuis em tecido dry utilizadas pela PRF
do Paraná



POSTADO POR SINDICALISMO PRF ÀS 13:12

Fonte: Internet. Blog “unidos somos mais fortes” (DC39), 2010.

Essa camiseta polo em tecido *dry* surgiu no estado do Paraná anos antes:

Eu vi usar camiseta azul aqui no Paraná em 2008, quando eu vim para o Paraná. A camiseta azul, algumas pessoas utilizavam uma que era fabricada inclusive por um colega, o [nome suprimido], aquela camiseta azul polo, com detalhes em amarelo nas mangas, e até então aquela camiseta era uma camiseta restrita ao estado do Paraná (E02, Pos. 10).

Logo após as postagens do blog mostrando o uso da camiseta azul em alguns estados, a Federação Nacional dos Policiais Rodoviários Federais – FENAPRF³² enviou ofício ao Diretor-Geral para solicitar a autorização das camisetas “que vêm sendo utilizadas por algumas regionais³³” (DC41). Nesse mesmo mês, o Sindicato dos Policiais Rodoviários Federais no Estado de Minas Gerais – SINPRF-MG enviou ofício também solicitando o uso da camiseta azul para os policiais do estado. A resposta da Comissão de Uniformes (DC42) veio como uma negativa. Porém, o SINPRF-MG enviou outro ofício e a comissão enviou nova resposta, desta

³² O movimento sindical na PRF é formado por sindicatos independentes nos estados e uma federação nacional.

³³ A palavra Regional é uma abreviação para as Superintendências nos Estados, que tinham esse nome, como por exemplo, Superintendência Regional no Paraná.

vez afirmava que “não há objeção” (DC43) na utilização da camiseta azul nos policiais de Minas Gerais nos padrões que estavam sendo utilizados no Paraná e Rio Grande do Sul. O fato de haver duas respostas diferentes em pouco tempo sugere que a Direção-Geral cedeu, em parte, pois essa “autorização”³⁴ valia apenas aos policiais de Minas Gerais.

Enquanto a pressão aumentava e alguns superintendentes liberavam o uso, também ocorriam movimentos contrários, de reforço da proibição. Uma escala de serviço de outubro de 2010 da 6ª Delegacia em São Paulo, com orientações ao efetivo de plantão, deixava bem clara a proibição:

Conforme orientação do Senhor Superintendente Regional, os policiais rodoviários federais de plantão deverão fazer uso do uniforme fornecido pelo DPRF, sendo vedada a utilização da camiseta caqui, sendo certo que a camiseta azul pode ser utilizada por baixo da camisa operacional (DN23).

Outro exemplo de proibição foi uma Portaria da Direção-Geral (DN25), de novembro de 2010, que tornava facultativo o uso do uniforme para o serviço administrativo, desde que usassem traje social. O interessante é que no terceiro artigo trazia uma proibição, vedava o uso de camiseta por policiais ocupantes de cargo de chefia (DN25). Essa norma, ao proibir o uso de camiseta apenas aos chefes, parece deixar implícito que aos demais servidores, estava autorizado o uso. Porém, não havia norma de abrangência nacional que regulamentasse. Tentava-se, com ela, impedir que os chefes usassem a camiseta azul. Nessa época era possível identificar dois grupos com visões antagônicas:

Então assim nós tínhamos dois lados, o lado que queria a canícula, que eram as chefias, que era algo mais apresentável, porque a camiseta era um suador, era uma peça de baixa qualidade, e nós tínhamos o efetivo, o efetivo que queria camisa azul, porque a canícula era de baixa qualidade e esquentava demais (E02, Pos. 28).

Esse antagonismo era tratado em reuniões de direção nessa época:

A diretoria anterior não tinha força para regulamentar. Eu cheguei a participar de um debate desse na diretoria anterior, acho que final de 2010, onde [nomes suprimidos] falavam da necessidade de obrigar a cobrança, mas ponderavam o receio de que, nós vamos ficar desmoralizados porque nós vamos regulamentar e ninguém vai cumprir, e não tem como a gente forçar toda a massa a cumprir, porque efetivamente tinha um descontentamento com aquele uniforme, era carimbado como o uniforme do "guardão" (E3, Pos. 21).

³⁴ Colocamos a autorização entre aspas pois não ocorreu por meio de uma normativa, mas por um despacho em um processo.

Durante esse embate entre chefia e efetivo e com a pressão do movimento sindical, em junho de 2011 ocorreu uma troca na Direção-geral.

Eu lembro mais ou menos, que teve realmente uma manifestação muito grande na época, nosso diretor ficou muito tempo na direção, houve um desgaste enorme e daí, uma das coisas, um dos desgastes, o sindicato, e teve sim uma das pautas deles, que era a reivindicação da uniformização, eles estavam na linha da camiseta azul, mas era muito mais do que isso, isso era só, digamos, o comecinho do problema da parte que a gente pode chamar de uniformização, de padronização, de imagem, tudo mais. Mas com certeza isso aí foi um pontapé que começou a ter noção do problema que era a questão do uniforme da polícia (E09, Pos. 23).

Com a mudança de gestão em 2011, começou-se a esboçar uma regulamentação para o uniforme, causa de muitas controvérsias:

o primeiro trabalho [da nova gestão] que foi feito em 2011, foi um trabalho de fazer uma instrução normativa, tentando regulamentar de forma nacional essa questão do uniforme, mas era uma regulamentação de uso, não uma regulamentação de composição, uma coisa muito mais técnica, mais complexa, que é o que veio depois, a gente precisava regulamentar o uso, porque o Brasil estava muito diferente de uma regional para outra, até um delegacia de outra, o que estava gerando muito incômodo, e muito conflito (E01, Pos. 18).

Após sete anos da minuta apresentada pela Comissão de 2005, em maio de 2012 é publicado enfim um novo regulamento de uniformes (DN31). Esses foram classificados em seis tipos: padrão, social, de motociclismo, de operações aéreas, de representação e de instrução e treinamento. Nosso interesse aqui é o uniforme operacional, classificado nesse regulamento como uniforme padrão: “a ser utilizado pelo policial rodoviário federal no desempenho de atividades na área administrativa ou operacional regular” (DN31). Nesse tipo, a camiseta azul surge como peça fundamental, mas juntamente com a gandola. Ou seja, se antes a camiseta era utilizada por baixo da canícula, nesse regulamento a camiseta deveria ser utilizada por baixo da gandola. Porém, um detalhe deixou aberta a possibilidade de cada Superintendência escolher o uso da camiseta sem a gandola:

Art. 33. Os dirigentes das Unidades Desconcentradas da PRF poderão vedar o uso da gandola na composição dos uniformes por até 120 (cento e vinte) dias no ano (DN31).

Em maio de 2013, uma modificação do regulamento (DN49) retira o prazo de 120 dias, podendo ser vedado o uso da gandola por tempo indeterminado. Mas era comum o uso da camiseta e da gandola simultaneamente. A Figura 16 retrata a inauguração de uma unidade

operacional em Minas Gerais em março de 2014 e mostra policiais que vestiam camiseta azul e gandola em um mesmo ambiente:

Figura 16 - Policiais usando a camiseta e a gandola



Fonte: Workplace PRF (FW8), 2014.

Em 2015, uma nova alteração do regulamento (DN55) inverteu a questão da gandola: se antes era obrigatória, mas os superintendentes podiam vetar seu uso, agora se tornou opcional: “Os policiais rodoviários federais ficam dispensados do uso da Peça Fundamental Gandola Cáqui na composição do Uniforme” (DN55). Aqui temos, enfim, a camiseta azul como uniforme operacional, em março de 2015. Essa Portaria marca o fim da saga da camiseta azul no uniforme operacional, que durou, pelo menos, 20 anos.

7.3 GANDOLA

A camiseta azul foi utilizada inicialmente pelos grupos especializados na década de 90 como um uniforme diferenciado e se transformou no uniforme oficial em 2015. Durante esse processo, em 2004, surgiu também a ideia de um outro tipo de uniforme para substituir a canícula, a gandola, a partir de contatos com grupos especializados de outras polícias.

a gandola surgiu muito com os contatos com outros grupos especializados, principalmente militares, em função da proteção extra que isso trazia para o policial. Porque o grupo especializado, em tese, tinha um trabalho muito mais, como é que eu vou explicar, muito mais rústico em alguns momentos, e a canícula não era suficiente para isso. Então como a gente tinha contato com grupos especiais de outros estados e de outros países, e era uma prática comum que eles utilizassem a gandola, justamente para aumentar a proteção dos braços e do antebraço, assim também era, como o tecido era mais resistente,

do que da canícula, tinha uma proteção também da exposição do tronco todo (E06, Pos. 19).

A partir dessa ideia inicial, em 2004 o NOE de Pernambuco encaminhou à DCC um projeto de uniformização com o título “Proposta de Fardamento Operacional (NOE)” (DC14). Esse projeto apresentava a sugestão de uma gandola na cor cáqui ou camuflada. O documento afirmava que esse modelo foi discutido com vários Núcleos de Operações do Nordeste e mostrava um esboço, conforme a Figura 17.

Figura 17 - Esboço da gandola.



Fonte: SEI (DC14), 2004.

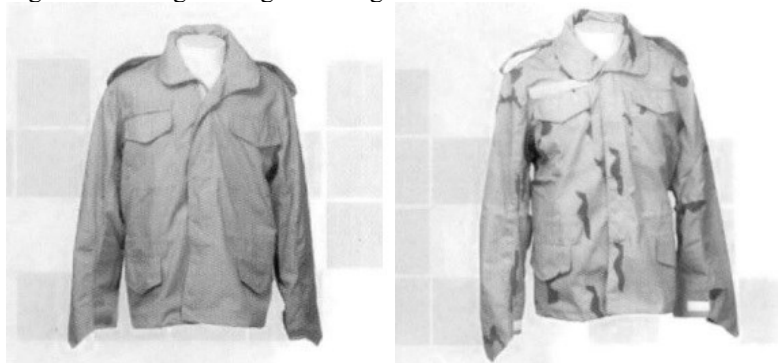
O processo chegou à sede nacional e a Divisão de Combate ao Crime – DCC encaminhou ao Núcleo de Policiamento Especializado – NPE sugerindo anexar fotos “da gandola vislumbrada por essa DCC” (DC15). Assim, fica claro que a gandola já era discutida e “vislumbrada” pela Divisão³⁵. Um trecho da resposta do NPE deixa ainda mais clara essa ideia:

Informamos ainda que este Núcleo não tem medido esforços para a definição de um uniforme apropriado, verificando inclusive modelos utilizados por outras instituições e modelos disponíveis no mercado, anexando fotos que subsidiarão a citada comissão em sua decisão (DC16).

A gandola era uma peça de uniforme militar comum à época, utilizada pelo Exército Brasileiro e por algumas polícias militares. Assim, existiam modelos disponíveis no mercado, como mostram as fotos anexadas ao processo:

³⁵ O NPE era um núcleo subordinado à DCC e gerenciava os NOE das Superintendências.

Figura 18 - Imagens de gandola e gandola camuflada



Fonte: SEI (DC16), 2004.

O processo de sugestão de uniforme é encaminhado à recém-constituída Comissão de Uniformes, que inclui a gandola como uniforme de operações táticas em sua minuta de regulamento de 2005 (DC19). A sugestão foi aceita pela comissão, mas, como já comentado anteriormente, essa minuta nunca foi aprovada, e um novo regulamento só foi publicado oito anos mais tarde, em 2012. Após dois anos de espera pela regulação oficial, as primeiras gandas foram compradas, ainda de forma particular.

A primeira gandola que a gente adquiriu, eu lembro bem que foi uma vaquinha que nós fizemos, ela foi muito cara porque não tinha nesse ‘pantone’ cáqui nosso. Existia muita gandola com as PMs [Polícias Militares], alguma coisa com os Bombeiros, mas era um tecido diferente, a gente já queria o *rip stop* [um tipo de tecido], por ser leve, por não ser quente, e aí a gente comprou em São Paulo, a empresa fez para a gente na cor que a gente queria, com os símbolos que a gente queria, com os bolsos que a gente desenhou à época e, salvo engano foi em 2006, custou algo perto de mil reais, mil reais naquele tempo era dinheiro demais. E aí a gente começou a chegar e o pessoal botando do bolso mesmo (E07, Pos. 27).

Como não foi publicada a minuta do regulamento, a gandola foi apresentada como uma canícula de mangas compridas, usada ainda por baixo do cinto de guarnição, para parecer uma camisa e não um uniforme diferente:

eles consideravam uma canícula com uma manga comprida, argumentações da época, era uma canícula de manga comprida. Tanto que a gente a usava sempre, a gente teve por dentro da calça, fora da calça, sabe? diversos aspectos e um momento foi usado por dentro, para ficar semelhante à canícula e depois não (E06, Pos. 43).

Com a compra da gandola de forma particular e com seu uso justificado por ser uma canícula de manga comprida, a DCC começou a usar esse uniforme. E utilizou sua “influência

técnica” – nas palavras de um entrevistado – para que os grupos nos estados utilizassem também a gandola:

os NOEs também acabaram usando por uma influência, digamos assim, técnica. Porque como a DCC tinha como uma das missões de treinar os NOEs, aí a gente chegava para treinar e falava: "cara, você vai se dar muito melhor se você tiver uma proteção, então bora usar proteção". Então muito mais por uma influência técnica nesse sentido. Porque nós tínhamos nos cursos alguns momentos que essa proteção era desejável mesmo (E06, Pos. 23).

Alguns cursos foram utilizados para disseminar o uso da gandola. Um plano de aula de treinamento do NOE, de setembro de 2008 (DC31), revela que um dos objetivos didáticos do treinamento era o de apresentar os benefícios da gandola como uniforme. No mesmo mês, o edital de seleção para o curso de operador de equipamentos especiais (DN16) previa como uniforme do curso a gandola. Um ano após esses cursos, um Termo de Referência de compra de brevê³⁶ de motociclista (DC34), previa em sua especificação a colocação "1 cm acima do bolso da gandola". Em outubro de 2009, uma normativa regional sobre a implantação de equipes táticas nas delegacias da Superintendência do Rio Grande do Sul (DN19), especifica que o uniforme será a gandola, tanto para as equipes táticas como para o NOE. Em 2010, ocorreram mais dois cursos que previam a gandola como uniforme: operações de controle de distúrbios (DN22) e técnicas policiais de combate ao crime (DN24).

Com a influência da DCC e dos cursos operacionais, a gandola se tornou o uniforme de grupos especializados, mesmo sem norma nacional que oficializasse tal uso. O que havia eram autorizações da DCC e dos Superintendentes, ainda de forma pontual, em alguns estados:

É, antes disso ela não tinha uma normatização interna não, era quase que uma concessão mesmo. Nós tínhamos ofícios, hoje é até difícil de recuperar porque eram tudo físico, mas eu lembro de ter ofícios regionais permitindo que alguns grupos regionais utilizassem. (...) Mas tinham ações pontuais, nós não tínhamos uma regulamentação nacional para permitir, não (E06, Pos. 39).

Sobre a autorização do uniforme pela DCC, outro entrevistado revelou que:

Os grupos não especializados não tinham nenhuma autorização do Departamento para utilizar, os grupos especializados tinham autorização do chefe da DCC na época para utilizar, porque chefe da DCC na época era uma autoridade, né? Hoje não, mas à época você tinha uma autorização do Chefe da DCC para utilizar esse uniforme. E os Diretores estavam cientes que os grupos especializados utilizavam. Porque os grupos especializados não pediam, eles compravam, e o efetivo ordinário não comprava, pedia. Então para o Departamento era melhor o cara usar no padrão sem gastar nada do que gastar (E05, Pos. 46).

³⁶ Um brevê é um símbolo que identifica uma formação ou especialidade (DN31).

Além dos NOEs, que eram grupos regionais com sede na Superintendência, foram também criados grupos especializados nas Delegacias. Esses grupos, denominados Grupo de Policiamento Tático – GPT, foram sendo constituídos por todo o Brasil, aumentando em muito o efetivo especializado e, conseqüentemente, a disseminação da gandola.

Eu acho que os GPTs foram muito próximos da regulamentação da gandola, 2010, 2011, 2012, porque justamente essa regulamentação, ela nasceu pela expansão da ideia, sabe, do uso. Então enquanto nós tínhamos ali, sei lá, 10 operadores por estado, tinham 300 do NOE, quando a gente põe o GPT isso aí pula para mil, mil e alguma coisa, então houve uma regulamentação, uma necessidade de regulamentação (E06, Pos. 57).

Em fevereiro de 2011, um ofício da FENAPRF solicita o fornecimento de protetor solar aos policiais como equipamento de proteção individual (DC47). Um despacho da Divisão de Saúde e Assistência Social informou que a gandola tem efeito protetivo melhor que protetor solar e sugeriu que essa peça fosse utilizada pelo efetivo operacional comum (DC49). Aqui a gandola recebeu uma justificativa relacionada à saúde e a sugestão de ser disponibilizada a todo o efetivo e não apenas aos grupos especializados.

Em algumas operações a gandola passou a ser definida como uniforme operacional, mesmo sem previsão no regulamento. Em outubro de 2011, uma Ordem de Serviço - OS do Rio de Janeiro previa que deveria ser utilizado “o uniforme CAQUI, preferencialmente a GANDOLA” (DN26, maiúscula no original). E não apenas em grupos especializados, duas Ordens de Missão – OM da Corregedoria de Pernambuco sugeriam que "as equipes deverão combinar entre si, antecipadamente, o uso ou não do uniforme denominado ‘gandola’, para que numa mesma viatura estejam todos com o mesmo uniforme" (DN27, DN29). E um Edital para Curso de Formação de Instrutores previa como uniforme “gandola ou camisa” (DN30).

Em junho de 2011, assume uma nova Direção na PRF e um dos assuntos principais era a discussão sobre o uniforme. Um Relatório de Supervisão da operação Carnaval de 2012 em Santa Catarina afirmava que três tipos de uniforme eram utilizados, a gandola, a canícula e a camiseta azul (DC51).

alguns pontos deverão ser observados, por exemplo na Regional não existe uma padronização de uniformes, ou seja, existem 3 polícias na mesma regional, a polícia da camiseta azul, a polícia da camisa administrativa e a polícia da gandola, alguma coisa entendo que deva ser feito (DC51).

Assim, a nova direção começou a discutir um novo regulamento de uniformes, mas existiam visões distintas sobre qual uniforme deveria ser normalizado, a camiseta azul, a canícula ou a gandola.

havia um clamor que tem que ser igual para todo mundo. Em uma tentativa que veio muito pautada, e tinha uma crise naquele momento entre operação de policiamento contra o crime, operação de fiscalização de trânsito, isso se traduzia em vários símbolos, um deles o uniforme, então havia na diretoria um grupo junto com superintendentes que pregavam essa unificação da imagem, essa unificação do perfil do policial, inclusive pelo uniforme. Então esse grupo que pautava o debate, não era consenso, no colegiado, que a gente chamava o conselho com os superintendentes, a gente tinha ainda superintendentes conservadores que faziam remissão e tinham a expectativa do retorno ao modelo anterior, que era um uniforme mais social, a gente chamava eles de saudosistas, tinham esses que queriam uma unificação e tinha do outro lado os que já usavam mas achavam que não tinha que ser para todo mundo, só que era difícil para eles explicar, "por que vocês usam? ah, porque protege mais. Pô, então o resto dos policiais tem que estar mais protegidos. Por que você usa? Porque é operacionalmente melhor. Então o resto dos policiais tem de estar com uma maior operacionalidade" (E3, Pos. 23).

A pressão do movimento sindical, inicialmente pela camiseta azul, se transformou no estopim para se alterar com brevidade o uniforme. E a gandola pareceu ser a melhor escolha:

E aí veio aquela, dentro daquela pressão vinda do meio sindical, de qualificar o uniforme da PRF, pô, se esse aqui é o melhor uniforme tático, então é esse o uniforme que tem que ir para todo mundo. Então daí foi pacificada essa questão da gandola (E01, Pos. 28).

Desta forma, em maio de 2012, a gandola se transforma oficialmente no uniforme operacional em um novo regulamento (DN31) e a camiseta azul se tornou peça obrigatória a ser usada sob a gandola. Apesar de existirem comunicações, como memorandos e ofícios da DCC e das Superintendências autorizando o uso, não existia nenhuma norma nacional anterior tratando dela³⁷, embora seu uso já estivesse disseminado.

³⁷ O artigo 47 do regulamento de 2012 revogava explicitamente as seguintes Portarias: nº 834, de 17 de dezembro de 1997 (plaquetas e insígnias); nº 955, de 28 de dezembro de 2001 (regulamento de uniformes); nº 17, de 20 de abril de 2007 (Altera o uniforme, insere camiseta azul como opcional por baixo da camisa); nº 44, de 04 de dezembro de 2007 (critérios de apresentação pessoal); e nº 80, de 25 de novembro de 2010 (uniforme administrativo). Todas foram consultadas e em nenhuma existia a gandola.

Figura 19 - Imagens da camiseta azul e da gandola no regulamento de 2012.



Fonte: SEI (DC55), 2012.

Mas mesmo com a padronização, ainda faltavam normas técnicas que definissem claramente as peças:

ainda em 2012, mesmo com o advento dessa nova normativa, a gente tinha a necessidade de trazer um regulamento de uniformes para a polícia. Essa gandola teve uma proposta, um estudo de uniforme feito pelo SENAI de Brasília, que referendou essa gandola, que trouxe os desenhos técnicos, mas era só desenho de croquis, precisava atualizar. A gente sabia que aquilo ali não estava bom (E02, Pos. 38).

Com a disseminação do uso e a falta de especificações mais detalhadas sobre como deveria ser o uniforme, começaram a surgir gandolas das mais diversas.

praticamente se usava o que se queria, o que o policial comprava, claro que tinha as gandolas as mais diversas, tinha uma policial que usava uma gandola com botões roxos, porque ela achava bonito, enfim, ne, é a velha dinâmica do uniforme: O uniforme serve para despersonalizar quem está usando, mas pelo lado do ser humano, tudo o que ele não quer é ser despersonalizado, então quer dizer, fica aquela queda de braço da instituição e o ser humano ali, e isso se vê muito na PRF por ser um órgão uniformizado, entretanto civil, que acaba não tendo regras tão rígidas, e mesmo não tendo muita disposição para brigar para a aplicação de regras em relação ao uniforme. A gente vê aqui que tem bastante isso. (E01, Pos. 28)

No regulamento de uniformes de 2012 a gandola era peça obrigatória, mas um artigo definia que a gandola poderia ser vedada por um período de até 120 dias ao ano (DN31). Em maio de 2013, uma alteração no regulamento retirou o prazo máximo de dispensa da gandola (DN49). Sobre a opção de uso da camiseta ou da gandola, um membro da direção na época afirmou que variava muito de estado para estado:

É muito regional, a gente percebe isso, tem muitos estados que até hoje é assim, é muito mais operacional, mais “não sei o que” do que outros. Aí tem

aquele estado como Mato Grosso do Sul, uma parte do Paraná, regiões mais do planalto central também, Goiás, Minas Gerais nem tanto, enfim, é regional, a gente vê que é uma cultura mais regional. Alguns estados adotaram, não foram muitos não, a maioria ficou com a azul, a camiseta. Principalmente os estados com calor, eles preferiram camiseta (E09, Pos. 41)

A gandola, embora sendo oficialmente um uniforme, começou a perder espaço para a camiseta azul.

Então, com a resistência à gandola de algumas áreas da polícia, houve um movimento inverso. Então antigamente a gente camuflava a azul e quando podia mostrava a azul, nesse momento a gente já tinha a gandola ali, que foi buscada, e o policial, em alguns momentos tirava a gandola para trabalhar de azul, porque a gandola era um trambolho, não era mais EPI, ela era quente, ela era desconfortável, porque, assim como eu disse, uma aquisição ruim naquele momento, e aí, algumas regionais buscaram soluções para o verão, menos o Paraná, fizeram uma gola polo muito bonita e parecida com que a gente tem hoje, só que a qualidade do material era inferior, porque a gente comprava, o sindicato ajudava as vezes, mas assim, fomos voltando para a camiseta azul (E07, Pos. 35).

Finalmente, em março de 2015, uma nova alteração no regulamento (DN55) inverte a opção, a gandola se torna peça opcional, ou seja, utilizada a critério do policial. Por pouco menos de dois anos a gandola foi o uniforme operacional oficial, sendo então substituída pela camiseta azul.

7.4 *COMBAT-SHIRT*

Logo após a publicação do regulamento de 2012 (DN31), que instituiu a gandola como uniforme operacional, foi criada uma comissão para propor sua especificação técnica (DN34). A Instrução Normativa que regulamentou a gandola como uniforme operacional carecia de especificações técnicas sobre o tecido, medidas etc.

A gente precisa avançar, isso era pacífico. A gente precisa avançar naquele trabalho que [membro da Comissão de Uniformes de 2005] estava fazendo, que era a questão da especificação técnica, porque essa IN [Instrução Normativa] só trouxe normas de uso, ela fala lá: gandola cáqui, mas e o botão pode ser roxo? Igual a menina lá? ela não fala sobre isso. E o material, pode ser algodão, enfim, ela não fala nada sobre isso, ou seja, ela vai resolver um pedacinho do problema, mas não vai resolver o problema como um todo. Então logo depois que saiu essa IN, não sei exatamente a portaria que instituiu a comissão, mas ali naquele meio tempo que saiu essa IN, ou seja, precisamos dar uma arrumada rápida na casa, pá, primeira IN. Mas agora precisamos continuar aquele mega trabalho técnico, com assessoria técnica, para a gente poder definir, aí sim, as especificações do uniforme (E01, Pos. 34).

Com a demanda de se especificar tecnicamente as peças, iniciaram-se as discussões para um novo tipo de uniforme

Na prática foi isso que te coloquei, regulou, quando regulou a administração tinha que comprar, se tentou comprar igual se comprava antes e viu que não ia dar certo, então se falou, tem que especificar. Montou a comissão para especificar. Na polícia a gente não tem especialistas em vestuário, os colegas quando foram especificar, o fizeram a partir, é quase que engenharia reversa, qual é a peça que o efetivo compra e mais gosta? Essa e essa. Então vamos ver quais as características técnicas que essa peça tem para na licitação participar quem tem condição de entregar esse perfil de qualidade (E3, Pos. 25).

Na busca pela especificação, ocorreu uma feira de segurança e defesa. A direção, os superintendentes e a equipe da comissão participaram e descobriram novos uniformes e tecidos, com tecnologia de ponta. Um membro da direção contou como foi esse momento:

Aí o pessoal mergulhou nisso, eu não lembro se 2012 ou 2013, provavelmente ainda em 2012, teve a LAAD³⁸, que é uma feira de segurança pública e defesa, bastante grande, foi no Riocentro, (...) e aí os caras caíram para dentro da feira e a gente nas reuniões que a gente fazia. Em dado momento da feira eles vieram até mim e falaram: a gente achou coisas sensacionais, tem que te levar lá para ver, mas assim, é para romper o paradigma, (...) e eles já olhando assim e dizendo, a gente nunca vai conseguir chegar nisso, mas se a gente chegar perto disso. Eu falei, vocês só não vão chegar nisso se vocês não tiverem coragem. Vocês são capazes de especificar algo nesse nível de qualidade a gente parte para isso. Eles perceberam que havia vontade, havia interesse em buscar, mas não havia qualificação técnica, aí surgiu a ideia de se contratar uma assessoria. Isso atrasou bastante o projeto, porque o processo de contratação pública é sempre lento (E3, Pos. 26).

Em setembro de 2012, a comissão realizou a primeira entrega do caderno de modelos conceituais (DC55). Os desenhos mostrados são da gandola e da camiseta, conforme o regulamento de maio do mesmo ano, porém, no inventário aparecem outras duas peças – “Polo” e “ACS”. A polo é a camiseta desenvolvida e utilizada por policiais nos anos 2010. ACS é a sigla de *Army Combat Shirt* – uma peça de uniforme desenvolvida em 2007 pelo exército dos Estados Unidos – que é basicamente uma camiseta de mangas compridas, lisa na região do dorso para compor o colete balístico por cima, e mangas com bolsos, além de ter um tecido antimicrobiano, resistente às chamas e repelente à água³⁹. Após quatro meses da publicação de um novo regulamento de uniformes, a comissão, que surgiu para especificar as peças do

³⁸ LAAD Defence & Security – Feira internacional de Defesa e Segurança.

³⁹ O lançamento dessa peça de uniforme militar e suas características pode ser visualizada em https://www.army.mil/article/2995/peo_soldier_to_unveil_new_army_combat_shirt. Consulta realizada em 09/04/2021.

regulamento, apresentou duas novas peças e começou a desenvolver um projeto de um novo uniforme.

Questionado sobre o porquê de avançar-se para um novo uniforme, visto que haviam recém aprovado um novo regulamento, um membro da direção falou o seguinte:

Porque, primeiro, a gente começou a ver que a gente podia avançar mais um pouquinho no uniforme, no tipo, na qualidade etc. A gente viu também que a gente podia atender a outros anseios, por exemplo um uniforme mais administrativo, porque se você ficar com gandola no dia a dia, que não seja uma operação policial não é tão agradável assim. Então você tinha essa outra possibilidade. Você tinha, tinha também anseios de grupos específicos, como eu falei, por exemplo, quem trabalhava na sede, você via muita gente de camisa azul justamente porque a gandola não era o meio mais adequado. Você tinha também a percepção que nós tínhamos materiais no mercado mais avançados, modelos mais avançados do que a gente utilizava, que podia dar um conforto melhor e tal. Partir um pouco para ser mais operacionais naqueles uniformes, então foi a percepção de tudo, foi juntando tudo na verdade, que a gente podia avançar um pouquinho (E06, Pos. 68).

Em janeiro de 2013 é confeccionado um projeto básico para contratar uma empresa especializada na especificação técnica (DC61). Assim como ocorreu com a contratação da comissão anterior (que durou de 2005 a 2010), essa também demorou mais que o previsto e foi concluída apenas em 2017 (DC65). O projeto de contratação mostra os croquis de novas peças, que se tornaram a polo, *combat-shirt* e gandola, todas na cor azul, conforme a Figura 20.

Figura 20 - Croquis da Polo, *combat-shirt* e gandola.



Fonte: Elaborado a partir do SEI (DC61), 2013.

Embora a gandola permanecesse, duas diferenças existiam, enquanto a primeira era na cor cáqui e usava-se por fora da calça, nesse modelo era na cor azul e usava-se por dentro da calça. Além disso, previa-se um tecido das três peças mais avançado, com resistência às chamas, proteção solar e repelência à água e ao óleo (DC61).

Com o aumento do escopo da comissão, em junho de 2013, é criado o Programa de Aprimoramento da Imagem Institucional e Identidade Visual da Polícia Rodoviária Federal (DN50), e em agosto deste ano foi criado o projeto estratégico Identidade Institucional – I2 (DN52). Ambos tinham como objetivo reelaborar elementos visuais como símbolos, uniformes, frota, edificações, meios digitais, comunicação social, papelaria e identidade funcional. O presidente da comissão de uniformes era o mesmo do programa e do projeto, assim como alguns membros. Deste modo, de uma comissão para especificar as peças, surgiu uma demanda de incluir novas peças de uniforme e, por fim, a demanda de se alterar toda a identidade da organização.

A primeira minuta de um novo regulamento de uniformes foi enviada à Direção-Geral em maio de 2016 (DC66) e o novo regulamento foi publicado em janeiro de 2017 (DN58). A classificação proposta era de uniformes operacionais, de ensino e de representação. Entre os uniformes operacionais havia o tático, motociclismo, aviação, controle de distúrbios e tático camuflado. Nosso interesse aqui é o denominado uniforme tático, “utilizado por policiais rodoviários federais em atividades de policiamento e fiscalização em geral” (DN58).

As peças tiveram alterações em relação ao primeiro croqui de 2013: a *combat-shirt* passou a se chamar camisa tática; a polo passou a se chamar camiseta polo; e surgiu uma camiseta que deveria ser usada sob a gandola. Com essas alterações, foram definidos três tipos de uniforme que podiam ser escolhidos: “o policial deve optar em usar ou a camisa polo, ou a camiseta e gandola ou a camisa tática” (DN58).

Sobre o regulamento permitir a possibilidade de escolha, um entrevistado comentou:

É, eu acho que primeiro, de partida, surgiu por uma perspectiva de diminuir as resistências para a mudança, uma lógica de gestão de mudanças. Nesses ensaios Brasil afora se percebeu que as condições de operação elas, num país do tamanho do Brasil, elas são bastante distintas. Para ganhar adesão, como havia debate da gandola anterior de plástico e etc., se chegou à conclusão de que o melhor formato era chegar em um padrão que, da cintura para cima tivesse uma, para a imagem, da cintura para cima tivesse um padrão, da cintura para baixo outro, e que aí não importava muito o tipo de peça desde que se preservasse a imagem. Então tanto com a camiseta, quanto com a *combat*, quanto com a gandola em determinada situação, ou seja, você, embora com peças diferentes, você conseguia manter a linha mestra de imagem. E se conseguia manter a linha mestra de imagem com peças diferentes, se poderia terceirizar ao policial escolher a peça que ele entendia mais adequada (E3, Pos. 34-35).

Outro entrevistado falou sobre a liberdade de escolha dada ao policial:

a ideia foi o que, dar ao policial a opção para que ele utilizasse de acordo com a preferência dele, a gente deu toda ergonomia e tecnologia no uniforme, e a gente queria dar ao policial a liberdade que ele escolhesse usar no dia a dia dele, a peça que lhe fosse mais confortável. Então uniformizamos a policial, criamos uma identidade funcional forte, mas damos ao nosso policial a discricionariedade para ele utilizar a peça que ele mais se sinta confortável (E02, Pos. 79-80).

Mas as peças ainda não estavam prontas e continuou valendo a norma anterior de 2012, que só seria “definitivamente revogada quando da entrega dos novos uniformes aos policiais” (DN58). Nesse caso, ao contrário dos regulamentos anteriores, a norma surgiu antes das peças. Questionado sobre a publicação do regulamento ocorrer antes da entrega das peças, um membro da direção explicou:

Tem, o motivo é porque, como tem muita dificuldade de adquirir o uniforme em si por conta da falta de orçamento, de condição de comprar, e também porque fizemos uma licitação internacional, que demora muito, que é uma coisa assim, a primeira licitação internacional feita pela PRF, que demanda uma energia muito grande. E, com o manual, as pessoas já iam internalizando aquilo, já iam, de alguma forma, entendendo o que viria ali na frente. (...) A ideia maior foi essa mesmo, de começar um processo e daí, com o tempo, quando tivesse essa licitação, as pessoas já estariam mais internalizadas com esse modelo (E09, Pos. 36-37).

A licitação internacional ocorreu porque o projeto enfrentou resistências do mercado nacional de tecidos. Conforme revelou um membro da equipe:

O único empecilho que nós tivemos muito foi a questão do mercado nacional que nos assediou de uma forma muito forte para que a gente não implantasse, não as cores, mas a tecnologia dos tecidos, porque o mercado nacional naquela primeira licitação não estava pronto para nos atender. Hoje nós temos várias..., nós tínhamos na época duas empresas que eram [nomes suprimidos] que eram quem detinham todo o fornecimento de tecido para uniforme policial no país e essas duas empresas tentaram, de toda forma, que nós adiassemos aquela implementação, que nós não implementássemos a norma naquele momento, porque o parque nacional não estava pronto para nos atender (E02, Pos. 57).

Porém, mesmo sem a compra e entrega oficial, ocorreu o uso do novo uniforme. Algumas amostras foram distribuídas para teste e os policiais continuaram usando. Outros começaram a comprar de acordo com os desenhos publicados. Então, não havia um uso institucionalizado, mas alguns policiais já usavam antes do regulamento permitir:

Claro que em paralelo já havia, como sempre foi, policiais comprando por conta própria, usando, itens desse da amostra que ficaram com policiais e o pessoal foi usando, então tinha ali um uso (E3, Pos. 29).

O regulamento sofreu sete pequenas alterações, em agosto de 2017 (DN59), julho de 2018 (DN60), quatro alterações em setembro de 2018 (DN61; DN62; DN63 e DN64) e uma em outubro de 2018 (DN65). O período de transição foi durante os anos de 2018 e 2019 (DN63) com a entrega parcelada de peças de uniforme aos policiais. Alguns usavam partes do uniforme entregue, outros ainda usavam o uniforme anterior. Em fevereiro de 2020 é finalmente revogado o regulamento de uniformes de 2012 (DN66), pois as principais peças tinham sido entregues.

Em julho de 2020 é publicado um novo regulamento (DN67). As peças fundamentais continuaram três, mas com algumas alterações: a camiseta polo continuou igual; a camisa tática (antiga *combat-shirt*) passou a se chamar camiseta tática; a gandola passou a se chamar camisa tática; e a camiseta, usada anteriormente por baixo da gandola, deixou de existir. Dois meses após, é publicado mais um novo regulamento (DN68), a mudança foi a reinserção da camiseta por baixo da camisa tática (antiga gandola) e a possibilidade de usar esta por fora da calça quando não utilizar o cinto de guarnição⁴⁰. A Figura 21 mostra o desenho de cada peça.

Figura 21 - Camiseta polo, camiseta tática, camisa tática e camiseta.



Fonte: Elaborado a partir do SEI (DN56), 2020.

Embora tenha sido alterada a nomenclatura, ainda hoje os policiais se referem à camiseta tática como *combat-shirt* e à camisa tática como *gandola*.

A partir da descrição dos três eventos de interesse, adoção da camiseta, da gandola e da *combat-shirt*, no próximo capítulo passamos a discutir os resultados encontrados, identificar

⁴⁰ Cinto de guarnição é em acessório capaz de portar várias peças, como o coldre e a arma, algema, lanterna etc., geralmente utilizado na cintura.

os processos de aprendizagem e políticos, bem como analisar o ritmo e a estabilidade de cada uniforme.

8 DISCUSSÃO

O lócus do estudo não é o objeto do estudo. Os antropólogos não estudam as aldeias [...] eles estudam *nas* aldeias.

Cliford Geertz – A Interpretação das Culturas (1978)

A discussão dos resultados foi separada em partes, no primeiro tópico mostramos a identificação dos processos de aprendizagem com uma análise temporal desses processos. Seguimos com a identificação dos processos de poder e uma análise entre AO e poder. Discutimos possíveis relações entre AO, poder e tempo e finalizamos discutindo os achados em uma organização pública.

8.1 PROCESSOS DE AO

Com base na coleta de dados foi construído e apresentado no capítulo anterior o caminho das mudanças no uniforme. Com a análise desses percursos identificamos a seguir cada processo de aprendizagem – intuição, interpretação, integração e institucionalização. Iniciamos com a identificação da intuição de cada um dos uniformes.

A intuição é um processo subconsciente individual e de difícil identificação (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Para a identificação do processo de intuição, buscou-se verificar como e quando surgiram as ideias sobre uma nova peça de uniforme e a especificação de sua data provável. A coleta de dados não trouxe evidências específicas sobre a pessoa ou as pessoas que intuíram sobre os uniformes, principalmente por ser uma pesquisa retrospectiva. O Quadro 10 mostra, de forma cronológica, a identificação dos processos de intuição. Após a coluna do ano, o registro indica a fonte de coleta dos dados – conforme codificação explicitada na seção de métodos. A terceira coluna mostra o evento de interesse e logo após uma breve descrição do dado. Por fim o processo de aprendizagem identificado.

Quadro 10 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de intuição

ANO	REGISTRO	EVENTO	DESCRIÇÃO
1995	E07	Camiseta	Grupos especializados buscam uma identidade mais operacional
2004	E06	Gandola	Contatos com grupos especializados de outras polícias, surge a ideia de se adotar a gandola
2012	DN34; E03	<i>Combat-Shirt.</i>	Membros da comissão de uniformes participam de uma feira, observaram outras peças e tecidos no mercado internacional

Fonte: Elaboração própria (2022).

O primeiro registro de ideia sobre a camiseta azul ocorreu em 1995, quando grupos especializados começaram a buscar uma nova identidade mais operacional (E04). A PRF tinha perdido atribuições policiais em 1965 com o regime militar e se transformou na Patrulha Rodoviária Federal. Com a nova constituição de 1988, ela se transformou na Polícia Rodoviária Federal, em 1991 se emancipou do DNER, se transformou em Departamento próprio e em 1995, com o Decreto nº 1.655, obteve atribuições policiais de enfrentamento a crimes, além das que já possuía em relação ao trânsito. Com essas mudanças, buscou-se uma nova identidade para a PRF:

E antes a gente era assim, vamos falar assim, não tão... essas mudanças não eram tão constantes, as pessoas eram mais focadas... e a gente estava em uma instituição que não dava essa liberdade para a gente, na época era o DNER, então era eles que ditavam, não era a polícia em si. Eu acho que com a saída do DNER e indo para um ministério, a gente sentiu mais liberdade e foi criar essa identidade (E09, Pos. 51).

Em 1994 ocorreu um relevante aumento do efetivo, que possibilitou a criação de equipes especializadas nas novas funções de enfrentamento aos crimes. E foram nesses grupos que surgiu a busca por essa nova identidade.

Com a implementação da turma de 1994 houve um incremento muito significativo no efetivo da polícia, quase que dobrou o efetivo, a polícia vinha já há muitos anos sem concurso público, teve uma grande turma em 79, uma pequena turma em 87 e uma grande turma, uma turma de quase 4 mil policiais em 94. Então se retomou aqueles esforços da polícia de ter equipes de comando, que depois vieram a ser os núcleos de operações especiais em algumas regionais, em outras o SPOE, em outras o SOE, mas essas equipes de comando, já com uma identidade de operação, mais específica de enfrentamento à criminalidade e fiscalização de trânsito mais técnica e especializada, aqueles policiais que trabalhavam em uma jornada diferenciada, às vezes com uma carga horária até maior que o efetivo nas escalas regulares, esse pessoal começou a buscar uma identidade para aqueles grupos, e aí tem as primeiras camisetas azuis (E07, Pos. 10).

A intuição da camiseta azul surgiu nesse bojo, novas atribuições policiais, efetivo maior, formação de equipes especializadas, busca de uma identidade que mostrasse a todos que a Patrulha Rodoviária Federal havia se transformado na Polícia Rodoviária Federal. Mas não bastava trabalhar de forma diferenciada, era necessário mostrar essa distinção em algo mais palpável. Elias (1993) mostrou como na Sociedade de Corte uma diferenciação crescente se materializou na etiqueta, na forma de se comportar, mostrando a passagem de um *ethos* guerreiro para um *ethos* de corte, isto é, de um modo de vida mais violento para um modo mais pacífico. Podemos fazer um paralelo na PRF, um *ethos* mais voltado ao trânsito e ao atendimento de acidentes para um *ethos* mais guerreiro, de enfrentamento à criminalidade, mais

operacional e mais combativo. Os policiais mais antigos eram chamados de “guardões” (E3) pelos mais novos, em uma clara referência ao guarda de trânsito. Com novas atribuições policiais, sentiam que não eram mais guardas, agora eram policiais, era necessário um novo *ethos*, uma nova roupagem que, entre outras coisas, desencadeou em um uniforme diferenciado, uma camiseta azul.

Inferimos que essa distinção também esteve presente na intuição da gandola, mas, desta vez a diferenciação não era em relação aos antigos, mas em relação ao efetivo comum. A camiseta azul deixou de ser um elemento diferenciador pois começou a ser utilizada pelos instrutores, pelos alunos e depois pelo efetivo em geral. A distinção também se baseou entre dois modos de ação, um mais relacionado ao trânsito e outro mais relacionado ao enfrentamento à criminalidade. Essa divisão era explicitada pelo uso do uniforme:

Aí, parece também que virou uma.... como se fosse uma linha da parte de trânsito. Aqueles que eram mais focados no atendimento, na segurança viária, acidentes, prevenção, adotavam mais fácil a camiseta. Já aqueles com a ideia militar, operacional, “não, não, o que que é isso, vamos usar gandola”. Então sempre teve, dentro da instituição, esse, vamos falar assim, esses viéses de pensamento que existiam os conflitos (E09, Pos 19).

A gandola, peça de uniforme militar comum nessa época, trouxe o elemento diferenciador: era um uniforme utilizado pelo Exército Brasileiro e por algumas Polícias Militares, o que garantia uma imagem mais policial, uma referência norteadora para uma organização que recém se tornou polícia. Eram as organizações que a PRF tinha mais relacionamentos nessa época:

Quando a gente entrou a integração que tinha era com Polícia Militar, com Exército, instituições que eram boas, nos ajudaram muito, só que dava a cara deles. Hoje a gente não é a cara deles, a gente tem que ter a cara do policial rodoviário federal que tem que atender a demanda atual de segurança nas rodovias, fora das rodovias, o mundo mudou e a gente está se adaptando (E4, Pos. 53).

Além de uma estética militar/policial, a gandola também agregava outro elemento necessário a grupos especializados, a proteção.

a gandola surgiu muito com os contatos com outros grupos especializados, principalmente militares, em função da proteção extra que isso trazia para o policial. Porque o grupo especializado, em tese, tinha um trabalho muito mais, como é que eu vou explicar, muito mais rústico em alguns momentos, e a canícula não era suficiente para isso. Então como a gente tinha contato com grupos especiais de outros estados e de outros países, e era uma prática comum que eles utilizassem a gandola, justamente para aumentar a proteção dos braços e do antebraço, assim também era, como o tecido era mais resistente,

do que da canícula, tinha uma proteção também da exposição do tronco todo. Então o que eu sei da gandola é que ela veio nessa linha de proteção para que a gente aumentasse a proteção dos grupos especializados. Mas muito mais por isso, pelo contato, né? (E06, Pos. 19).

A intuição da gandola carregou esses dois elementos norteadores, a necessidade de uma nova identidade e a proteção, embasados nos contatos com outras polícias. Já para a *combat-shirt*, a intuição ocorreu dentro da comissão de uniformes de 2012 (DN34). O contato com empresas estrangeiras em uma feira de segurança mostrou que era possível um uniforme melhor:

Aí o pessoal mergulhou nisso, eu não lembro se 2012 ou 2013, provavelmente ainda em 2012, teve a LAAD, que é uma feira de segurança pública e defesa, bastante grande, foi no Riocentro, e daí na ocasião eu falei com a diretora que ia convocar a comissão para ir lá porque todos os fabricantes, os grandes fabricantes vão estar lá. (...) e aí os caras caíram para dentro da feira e a gente nas reuniões que a gente fazia. Em dado momento da feira eles vieram até mim e falaram: a gente achou coisas sensacionais, tem que te levar lá para ver, mas assim, é para romper o paradigma (E3, Pos. 26).

O contato com novas empresas e novos materiais agregou os elementos que já estavam presentes nos uniformes anteriores: a identidade, o conforto e a proteção:

Ele acabou surgindo porque a gente viu que podia, mantendo a unidade visual, a gente podia voltar ao regionalismo, tanto que eu estou aqui de manga curta, e a gente tem a possibilidade de gandola, de *combat-shirt*, diversas outras. A gente podia voltar à questão do regionalismo, a gente podia avançar no cerne da questão que era a atuação do uniforme como EPI [Equipamento de Proteção Individual], a gente podia voltar a essa discussão e aperfeiçoar, e com a vantagem que nós tínhamos avançado muito nessa questão de identidade institucional, então a gente via também uma oportunidade de avançar nessa questão de identidade institucional, isso tudo permeado com mais informações, porque nós tínhamos acesso a mais informações, contato com outras instituições que tinham uniformes mais avançados, contato com outros fabricantes que tinham materiais mais avançados, então eu considero que foi um momento propício para que tudo isso acontecesse (E06, Pos. 66).

A Comissão de Uniformes se transformou no Programa de Aprimoramento da Imagem Institucional e Identidade Visual e, posteriormente, no Projeto Estratégico Identidade Institucional – I2. A intuição para o novo uniforme ocorreu em uma ou mais pessoas que participaram dessa equipe. Esse processo de intuição foi influenciado por elementos presentes em institucionalizações anteriores: a procura por uma nova identidade, que surgiu em 1995 com as novas atribuições e se materializou primeiramente como uma camiseta azul; uma melhor proteção que se materializou com a gandola; e um melhor conforto que a camiseta apresentou em relação à canícula e à gandola.

A seguir apresentamos no Quadro 11 os processos de interpretação identificados.

Quadro 11 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de interpretação

ANO	REGISTRO	EVENTO	DESCRIÇÃO
1996	E07	Camiseta	Grupos especializados usavam a camiseta azul por baixo da camisa, mostrando apenas a gola, para passar a imagem de “operacionais”
1996	DC1	Camiseta	Abertura do processo de compra da camiseta azul
1999	E04	Camiseta	Primeiro de curso de tiro, justificaram que a camiseta azul era melhor para o treinamento
2001	DN1	Camiseta	Norma cria o GPE e definido que teria um uniforme diferenciado, mas não especificado
2002	DC5	Camiseta	Superintendência de Pernambuco solicita uso da camiseta devido ao clima
2002	E03	Camiseta	Instrutores utilizaram camiseta azul no CFP e serviram de inspiração para policiais entrantes
2004	DC14	Gandola	Projeto de uniformização do NOE-PE sugere a gandola
2005	DC19	Camiseta	Comissão escreve relatório com minuta de novo regulamento
2005	DC19	Gandola	Comissão de uniformes aceita a sugestão e inclui a gandola como uniforme de grupos especializados em sua minuta de regulamento
2006	DC22	Camiseta	Superintendência de Goiás solicita uso da camiseta azul
2006	E06	Gandola	Para justificar o uso de um uniforme não regulamentado, interpretou-se a gandola apenas como uma canícula de mangas compridas
2007	DC27	Camiseta	Novo despacho do Rio Grande do Sul informa que vários estados utilizam, que a CGO autorizou em operações e apresenta justificativas para seu uso
2011	DC49	Gandola	Divisão de Saúde e Assistência Social afirma em despacho que a gandola tem efeito protetivo melhor que protetor solar e sugeriu que essa peça fosse utilizada pelo efetivo operacional comum
2011	E03	Gandola	Uniformização era debate na gestão que assumiu em 2011
2012	DC55	<i>Combat-Shirt.</i>	Entrega do Caderno de Modelos Conceituais. Surgem novas peças, ACS e Polo
2013	DC61	<i>Combat-Shirt.</i>	Aparecem os croquis das novas peças, Polo, <i>Combat-shirt</i> e Gandola
2016	DC66	<i>Combat-Shirt.</i>	Primeira minuta de regulamento de uniformes

Fonte: Elaboração própria (2022).

A interpretação ocorre nos níveis individual e grupal, possui elementos mais conscientes e surge uma linguagem capaz de interpretar o que era implícito (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). A identificação desse processo foi realizada em entrevistas e documentos que mostraram uma ideia coerente, ao apresentar, sugerir ou justificar um determinado uniforme. Por exemplo, no caso da camiseta, ocorreu a interpretação de que uma cor diferenciada poderia transmitir uma ideia de distinção e nova identidade:

As coisas acontecendo de forma de baixo para cima, quase com uma transgressão e de forma homeopática. Inicialmente a canícula por cima, então só aquele azul aparecendo aqui [mostra a abertura na gola] já te dava "pô, esse cara é operacional" (E07, Pos. 14).

Outro exemplo de interpretação é o envio de um memorando à Direção-Geral sugerindo a utilização da camiseta devido à temperatura elevada (DC5). Esse documento representa uma interpretação de uso da camiseta e envolve uma justificativa para a utilização, o conforto climático.

No caso da gandola, um documento sugeriu a utilização desta como uniforme de grupos especializados do Nordeste com justificativa de proteção tanto solar quanto da vegetação local (DC14). E para justificar o uso de um uniforme não regulamentado, argumentou-se que a gandola era apenas uma canícula de mangas compridas.

eles consideravam uma canícula com uma manga comprida, argumentações da época, era uma canícula de manga comprida. Tanto que a gente a usava sempre foi, a gente teve por dentro da calça, fora da calça, sabe? Diversos aspectos e um momento foi usado por dentro, para ficar semelhante à canícula e depois não. (E06, Pos. 43)

Em relação à *combat-shirt*, o processo de interpretação aparece com a confecção do caderno de modelos conceituais (DC55) em setembro de 2012, que apresentou a ideia de uma nova peça de uniforme, denominada, nesse momento, apenas como ACS, mas ainda sem um formato específico. Outro exemplo foi em janeiro de 2013, com a confecção de um projeto básico para contratação de uma empresa para a especificação técnica (DC61), em que foi apresentado o primeiro croqui da *combat-shirt*.

A seguir apresentamos os processos de integração identificados.

Quadro 12 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de integração

ANO	REGISTRO	EVENTO	DESCRIÇÃO
1997	E07	Camiseta	Grupos especializados começaram a usar a camiseta azul de forma ostensiva
1999	E04	Camiseta	Primeiro de curso de tiro, utilizaram a camiseta azul no treinamento
2001	FW5	Camiseta	Utilizada a camiseta azul no curso de GPE
2004	DN8, E04	Camiseta	Norma publicada pelo Ensino define camiseta azul como uniforme de aluno
2006	E07	Gandola	As primeiras gandolas foram compradas de forma particular
2007	FW7	Camiseta	Fotografia mostra integrantes do NOE usando a camiseta azul
2007	E08	Camiseta	Entrevistado revelou que demais policiais também usavam, influenciados pelos grupos especializados
2007	DC24	Camiseta	Memorando do Rio Grande do Sul informa que outros estados estão usando camiseta e solicita uso
2007	E05	Camiseta	Algumas Superintendências ou Delegacias começaram a autorizar o uso. Como a comunicação era precária, usavam uniformes diferentes
2007	DC27	Camiseta	Novo despacho do Rio Grande do Sul informa que vários estados utilizam, que a CGO autorizou em operações e apresenta justificativas para seu uso
2008	E02	Camiseta	Entrevistado revela que conheceu a camiseta azul polo em tecido <i>dry</i> quando chegou no Paraná
2008	DC31	Gandola	Plano de aula de treinamento do NOE, um objetivo didático era apresentar os benefícios da gandola

2008	DN16	Gandola	Edital de seleção para o curso de operador de equipamentos especiais previa como uniforme do curso a gandola
2009	DC34	Gandola	Projeto de compra de brevê de motociclista previa em sua especificação a utilização na gandola
2009	DN19	Gandola	Normativa regional sobre a implantação de equipes táticas nas delegacias da Superintendência do Rio Grande do Sul, especifica que o uniforme será a gandola, tanto para as equipes táticas como para o NOE
2010	DC35	Camiseta	Autorização da Superintendência do Rio Grande do Sul para uso da camiseta azul
2010	DC36	Camiseta	Autorização da Superintendência do Paraná para uso da camiseta azul
2010	DC37	Camiseta	Blog informa que camiseta foi autorizada no Paraná, solicita aos sindicatos que façam pressão. Mostra foto de notícia da intranet com policial de camiseta azul, mostrando aceitação tácita da direção
2010	DC43	Camiseta	Nova resposta da Direção a novo ofício do SINPRF-MG, autoriza o uso da camiseta naquele estado
2010	E03	Camiseta	Entrevistado participou de reunião de direção e afirmou que a direção sentia a necessidade de obrigar a cobrança do uniforme, mas recebiam perder a credibilidade se não fossem respeitados
2010	E06	Gandola	Com a criação dos GPTs nas Delegacias, aumentou exponencialmente o efetivo de grupos especializados (e a utilização da gandola)
2010	DN22	Gandola	Curso de operações de controle de distúrbios previa a gandola como uniforme
2010	DN24	Gandola	Curso de técnicas policiais de combate ao crime previa a gandola como uniforme
2011	DN26	Gandola	Ordem de Serviço do Rio de Janeiro previa como uniforme preferencialmente a gandola
2011	DN27	Gandola	Ordem de Missão da Corregedoria de Pernambuco sugere que o uniforme pode ser a gandola
2012	DC51	Gandola	Relatório da Operação Carnaval 2012 em Santa Catarina mostra três tipos de uniforme sendo utilizados, gandola, camiseta e canícula
2012	DN29	Gandola	Ordem de Missão da Corregedoria de Pernambuco sugere que o uniforme pode ser a gandola
2012	DN30	Gandola	Edital de Curso de Formação de Instrutores previa a gandola como um tipo de uniforme
2013	DN49	Camiseta	Alteração do regulamento retira o prazo de 120 dias
2017	DN58	<i>Combat-Shirt.</i>	Regulamento de Uniformes
2017	E03	<i>Combat-Shirt.</i>	Foram usadas peças novas adquiridas de forma particular e de peças de amostras
2018	DN63	<i>Combat-Shirt.</i>	Entrega parcelada de algumas peças no uniforme

Fonte: Elaboração própria (2022).

Se a interpretação é o entendimento e representação de intuições, para si e para os outros, a marca da integração é a ação, o uso efetivo e coletivo – “o foco da integração é a realização de uma ação coletiva coerente” (LAWRENCE *et al.*, 2005, p. 181). A integração da camiseta azul ocorreu inicialmente quando grupos especializados começaram a utilizá-la:

inicialmente a canícula por cima, então só aquele azul aparecendo aqui [mostra a abertura na gola] (...). E aí, conforme as ações iam acontecendo em determinados terrenos, principalmente quando a chefia não estava tão presente, aí era com a camiseta ostensiva. E aí a coisa foi crescendo e

crescendo e já no final já era, no final que eu digo ali entre 96, 97, as equipes de comando já trabalhavam ali de azul, com menos pudor (E07, Pos. 14).

Outro exemplo de integração da camiseta azul ocorreu com o grupo de instrutores. O regulamento de 2001 definiu a camiseta azul como uniforme de instrução (DN4), sendo então integrada ao grupo de instrutores. A camiseta foi autorizada por algumas Superintendências (DC35, DC36), ou seja, foi integrada no grupo de policiais desses estados. A gandola foi utilizada como uniforme de grupos especializados (DN19). Nesses casos, não consideramos como uma institucionalização, mas uma integração, visto que era utilizado apenas por certos grupos na organização. A *combat-shirt* foi integrada com o uso, primeiramente dos testes de amostra, depois quando alguns policiais começaram a comprar peças similares de forma particular:

Claro que em paralelo já havia, como sempre foi, policiais comprando por conta própria, usando, itens desse da amostra que ficaram com policiais e o pessoal foi usando, então tinha ali um uso (E3, Pos. 29).

A seguir apresentamos os processos de institucionalização identificados:

Quadro 13 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de institucionalização

ANO	REGISTRO	EVENTO	DESCRIÇÃO
2012	DN31	Gandola	Regulamento de uniformes de 2012, a gandola se transforma no uniforme oficial para todo o efetivo
2015	DN55	Camiseta	Alteração do regulamento de 2012, retira a obrigatoriedade da gandola
2020	DN66	<i>Combat-Shirt.</i>	Revogado o regulamento de 2012, distribuição das peças ao efetivo

Fonte: Elaboração própria (2022).

A institucionalização marca o fim do ciclo de *feed-forward* e está localizada no nível organizacional. A operacionalização desse processo costuma ocorrer com a identificação de rotinas, normatizações, estruturas, manuais, dentre outros artefatos (MATOS; ENSSLIN, 2021). Nessa pesquisa identificamos a institucionalização pelo uso do uniforme na organização, por todo o efetivo, diferenciando, assim, da integração. Enquanto essa ocorreu com a utilização por um grupo ou região específica, definimos que a institucionalização ocorreu quando todos os policiais utilizaram a peça em questão, considerando o nível nacional (organizacional).

A camiseta azul foi institucionalizada com a alteração do regulamento de 2012 – que retirou a obrigatoriedade da gandola (DN55) – transformando a camiseta azul em uniforme oficial. A gandola foi instituída no regulamento de 2012 (DN31) para todo o efetivo. Embora o regulamento de 2017 (DN58) definisse a *combat-shirt* como uniforme, a sua institucionalização

só ocorreu efetivamente em 2020, quando as peças foram entregues a todos os policiais e o regulamento de 2012 (DN66) foi finalmente revogado.

Além dos processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização, também identificamos movimentos contrários às mudanças, processos de *feedback* da institucionalização da canícula que restringiram ou dificultaram o fluxo da nova aprendizagem – a camiseta azul.

Quadro 14 – Ano, registro, evento e descrição dos processos de *feedback*

ANO	REGISTRO	EVENTO	DESCRIÇÃO
2007	DC23	Camiseta	Despacho da Comissão nega o pedido de uso da camiseta pela Superintendência de Goiás
2007	DC25	Camiseta	Negativa da direção geral ao memorando do Rio Grande do Sul que solicitava regulamentação do uso da camiseta que já ocorria em vários estados
2007	DC26	Camiseta	Notícia na intranet sobre alteração de regulamentação que frisa a proibição de uso ostensivo da camiseta
2010	DC42	Camiseta	Resposta da Direção negando o pedido do SINPRF-MG que solicitou autorização para uso da camiseta
2010	DN23	Camiseta	Observação em escala de serviço de São Paulo frisa a proibição de uso da camiseta
2010	DN25	Camiseta	Portaria que regulamenta uniforme administrativo e proíbe chefes de usarem camiseta de forma ostensiva
2001	DN4	Camiseta	Regulamento de Uniformes
2003	DC7	Camiseta	Memorando da Corregedoria-Geral lembra que não pode usar camiseta

Fonte: Elaboração própria (2022).

A organização cronológica mostra que foram longos processos de *feed-forward*. O grande número de registros que refletem processos de interpretação e integração é outro ponto a analisar. A intuição foi identificada por dedução, pois é um processo individual não descritível em linguagem e de difícil identificação (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). Mas sabemos que não ocorreu apenas um processo de intuição, pois “semi-pensamentos, quebra-cabeças momentâneos e ideias efêmeras são ocorrências comuns na vida organizacional” (LAWRENCE *et al.*, 2005). Assim, muitos processos intuitivos ocorreram, mas não foram captados e não puderam ser identificados. Da mesma forma, o processo de institucionalização possui apenas um registro em cada evento, fato já pontuado na apresentação da estrutura 4i’s:

Mudanças nos sistemas, estruturas e rotinas ocorrem com pouca frequência nas organizações; como resultado, embora os processos subjacentes de intuição, interpretação e integração sejam mais fluidos e contínuos, mudanças significativas na organização normalmente são pontuadas (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 530).

Outros autores também perceberam diferenças significativas nos registros dos processos de interpretação e integração. Bontis, Crossan e Hulland (2002) observaram um desalinhamento entre a aprendizagem em cada nível e o fluxo entre eles (o *feed-forward* e o *feedback*). Eles definiram esse desalinhamento como “a diferença entre níveis de estoques e fluxos”, ou seja, a diferença entre um *quantum* de aprendizagem em cada nível e o fluxo dessa aprendizagem entre os níveis. Deduziram que com esse desalinhamento, a organização pode perder desempenho por não conseguir absorver o que é produzido nos outros níveis (BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002). Assim, pode ocorrer uma espécie de constrangimento da aprendizagem que não consegue fluir, pois “pode haver gargalos na capacidade da organização de absorver o avanço da aprendizagem do indivíduo para o grupo e organização” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 533).

Ao estudar processos de aprendizagem na implantação de um sistema informatizado em uma universidade brasileira, Santos e Steil (2015) observaram vários ciclos de aprendizagem que iam e voltavam e não apresentavam um movimento linear. Mostraram que a AO não é “um processo ‘romântico’ que segue uma lógica linear de compreensão” (SANTOS; STEIL, 2015, p. 127). Um outro estudo de caso longitudinal em um banco europeu também identificou conexões complexas e não lineares:

A sequência de atividades que produziram resultados de aprendizagem não representou um único ciclo de aprendizagem nem uma sucessão de múltiplos ciclos de aprendizagem discretos. Os principais processos da estrutura 4i's – intuição, interpretação, integração e institucionalização – foram conectados de maneiras complexas e não lineares (BERENDS; LAMMERS, 2010, p. 1060)

Foram verificados movimentos incertos nos fluxos da aprendizagem, que foram afetados por descontinuidades nos níveis e nos fluxos de *feedback* e *feed-forward*:

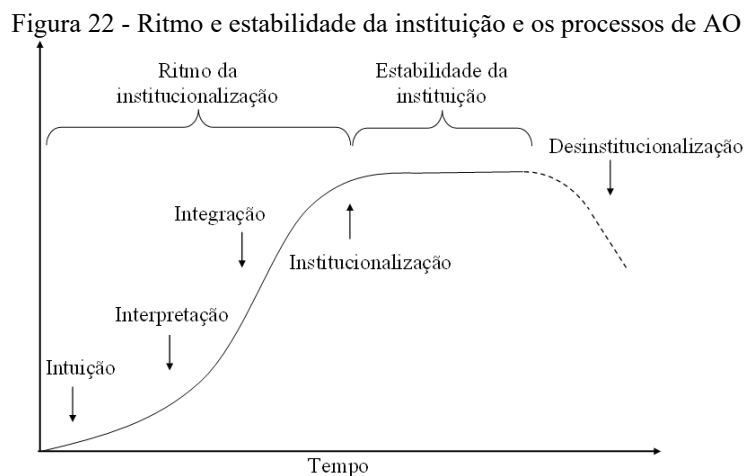
fluxos sinuosos, alguns dos quais são bloqueados, enquanto novos fluxos emergem e outros são reforçados. Vários fluxos de eventos ocorreram simultaneamente, alguns dos quais foram interrompidos, atrasados ou abandonados, enquanto outros continuaram (BERENDS; LAMMERS, 2010, p. 1059).

Essa diferença entre a quantidade de registro de processos de cada nível chamou a atenção de pesquisadores porque a estrutura 4i's foi “apresentada de uma forma linear para facilitar a explicação” (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 530). É muito comum modelos de aprendizagem possuírem uma forma linear com uma sucessão bem definida de fases (BERENDS; LAMMERS, 2010) como os modelos de curvas de aprendizagem (ARGOTE *et al.*, 2000) ou o modelo SECI (NONAKA, 1994; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), mas a

dinâmica do aprendizado pode ser mais complexa que a maioria dos modelos sugere (BERENDS; LAMMERS, 2010). No entanto, essa observação não desqualifica a estrutura 4i's, mas abre novas oportunidades para entendê-la: “a natureza multinível e os fluxos de *feedback* e *feed-forward* na estrutura 4i's permitem que uma variedade mais ampla de conexões seja identificada e investigada” (BERENDS; LAMMERS, 2010, p. 1060). Assim, precisamos analisar essas questões de outro ângulo.

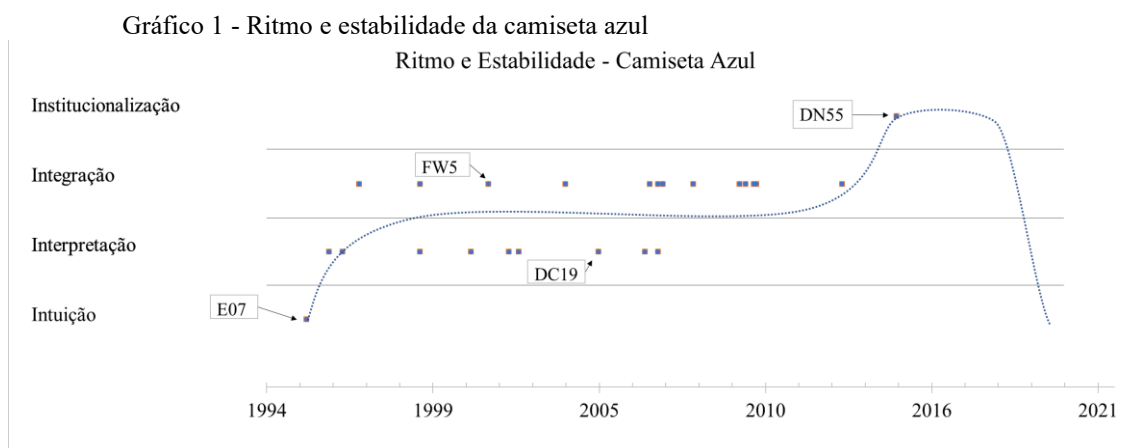
Uma forma diferente de olhar para esses múltiplos processos é adicionando mais uma dimensão na análise, o tempo. A AO se concretiza com a institucionalização, processo que marca e define que uma mudança de fato ocorreu, materializando-se no nível da organização. A institucionalização possui um padrão temporal comum com uma sequência de etapas: a inovação surge, é difundida até ser legitimada, quando então se estabiliza até ser desinstitucionalizada, e esse padrão temporal é denominado de instância de institucionalização (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

O tempo que leva para ocorrer uma mudança é o ritmo de institucionalização, definido como o tempo que uma inovação leva para ser difundida em todo o campo organizacional (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Após ser institucionalizada, a aprendizagem se materializa na organização e permanece até deixar de existir, pois ela possui um tempo de vida. A esse tempo chamamos de estabilidade – o período em que uma instituição permanece altamente difundida e legitimada (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Embora a estrutura 4i's não englobe a desinstitucionalização, podemos combinar os processos de AO com as instâncias de institucionalização e teremos a seguinte imagem:



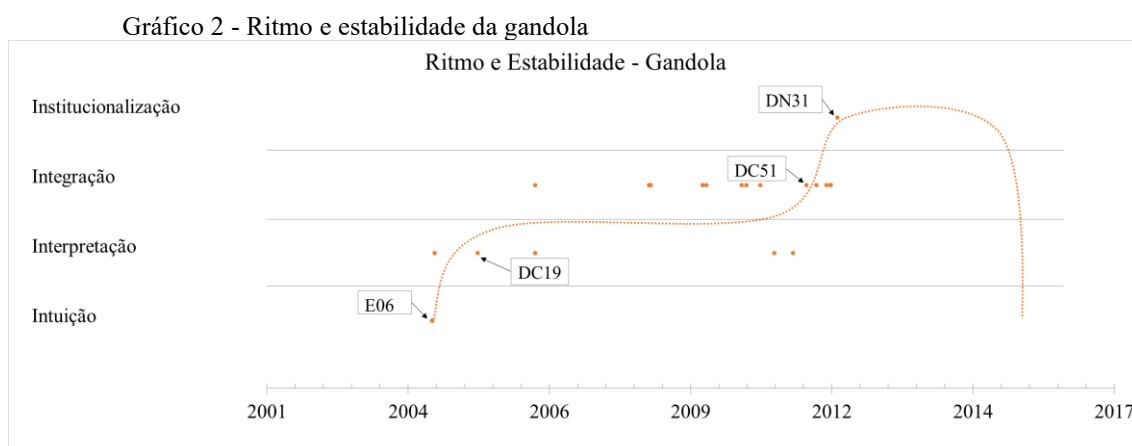
Fonte: Elaborado pelo autor com base em Crossan, Lane e White (1999) e Lawrence, Winn e Jennings (2001).

Com esse modelo combinado podemos colocar os processos de AO identificados em um gráfico: no eixo x marcamos o tempo decorrido em anos e no eixo y os processos de aprendizagem, em uma ordem de crescimento no sentido *feed-forward*. Esse modelo inicia pela intuição, seguido pela interpretação, integração e, no topo, a institucionalização. Para melhorar a visualização, uma linha de tendência representa os processos se desenvolvendo de uma forma linear. Dessa forma, construímos um gráfico temporal que mostra o ritmo e a estabilidade da institucionalização de cada evento, mostrados nos gráficos 1, 2 e 3.



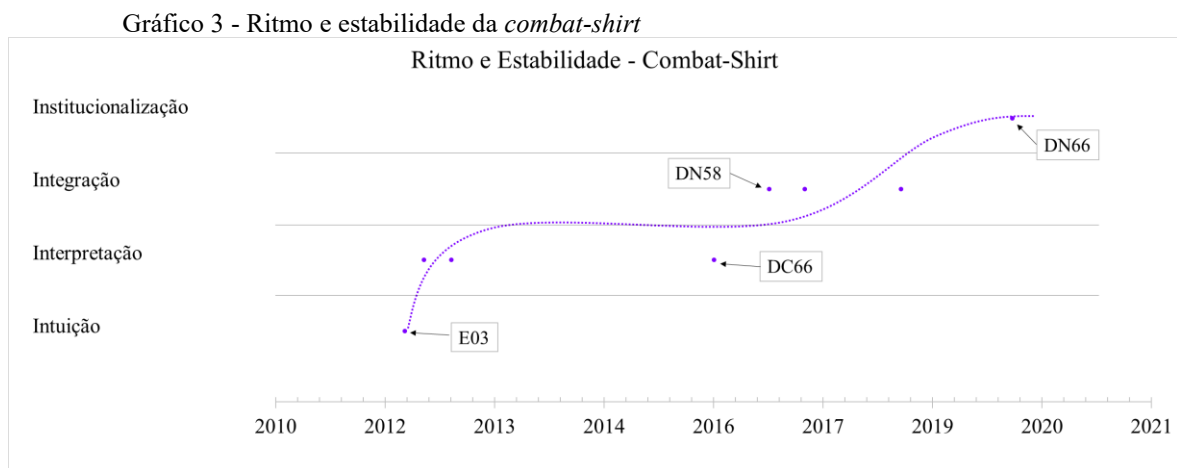
Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Gráfico 1 mostra a instância de institucionalização da camiseta azul. Alguns pontos foram discriminados com o registro para referência. O processo iniciou em 1995 com a intuição (E07), ocorreram vários registros relacionados aos processos de interpretação e integração ao longo dos anos, até ser institucionalizada em 2015, com a alteração do regulamento que retirou a obrigatoriedade da gandola (DN55). Com um novo regulamento em 2017 (DN58) e a entrega das peças em 2020 (DN66), ela foi desinstitucionalizada.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Gráfico 2 mostra a instância de institucionalização da *gandola*. Em 2004 – a partir de contatos com grupos especializados de outras polícias – a *gandola* foi intuída (E06), percebe-se vários registros de interpretações e integrações até ser institucionalizada como uniforme operacional para todo o efetivo no regulamento de 2012 (DN31). Com a alteração do regulamento em 2015 (DN55), a *gandola* deixa de ser peça obrigatória, substituída pela camiseta azul.



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Gráfico 3 mostra a instância da *combat-shirt*. A intuição aparece em 2012 (E03), alguns registros de interpretação e integração até a institucionalização em 2020 (DN66).

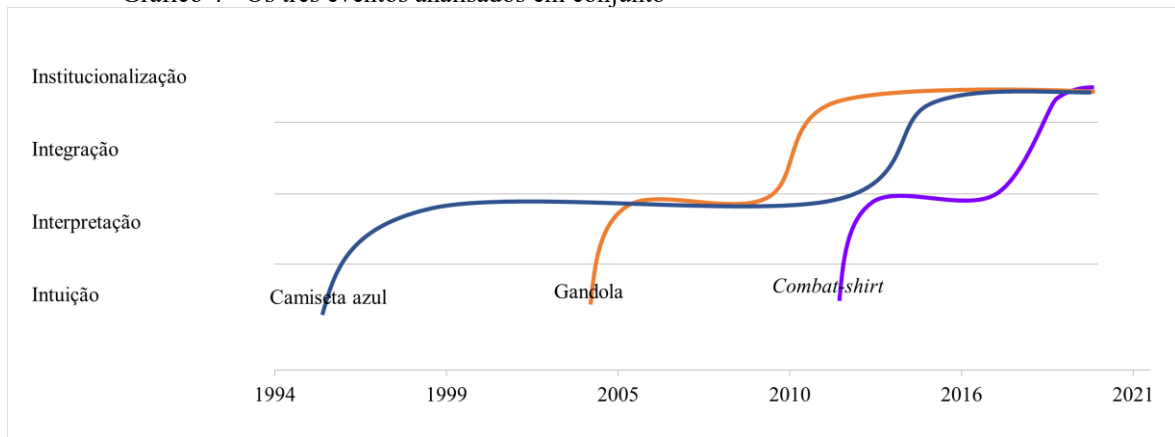
Com os gráficos podemos voltar à discussão anterior sobre a variabilidade de processos de AO. A constatação inicial de alguns pesquisadores era que a trajetória da AO pode ter fluxos de aprendizado abandonados, processos atrasados, resultados fragmentados e oportunidades limitadas de institucionalização, tornando o aprendizado “confuso e seus resultados fragmentados” (BERENDS; LAMMERS, 2010, p. 1064). Porém notamos que, apesar dos vários processos que ocorreram, eles seguem um padrão – uma linha de tendência que vai da intuição até a institucionalização. Sem essa linha poderíamos inferir que o processo flui no sentido *feed forward* e retrocedeu. Porém, o que observamos é que os processos seguem, por essa linha, o fluxo comum. Assim podemos visualizar uma certa linearidade da estrutura 4i’s, ao não observar os processos de forma estanque. Ou seja, para ver todo o processo de aprendizagem ocorrer, é preciso se afastar. No nosso caso, nos afastamos colocando o tempo como esse fator, o que possibilitou visualizar a continuidade do processo de *feed-forward*.

Outro ponto a se considerar é que separamos as mudanças no uniforme, *a priori*, em três eventos distintos – camiseta azul, gandola e *combat-shirt* – por esse motivo, identificamos uma institucionalização em cada evento. Assim, a canícula foi substituída pela gandola, a gandola pela camiseta azul e essa pela *combat-shirt*. Mas se nos afastarmos e observarmos esses eventos como um só, ou seja, ao invés de analisar cada tipo de uniforme, observar o uniforme como um todo, em como a organização foi aprendendo com o tempo a desenvolver um novo uniforme, veremos que podem ser visualizados como etapas de um processo de aprendizagem maior. Os processos de aprendizagem da camiseta azul e da gandola agregaram elementos que perduraram e permaneceram com a institucionalização da *combat-shirt*. Enquanto a camiseta trouxe a ideia de identidade e do conforto, a gandola trouxe a ideia de proteção. Esses três elementos não se perderam no caminho, mas foram combinados e permaneceram, estão presentes no uniforme atual. Vamos analisar mais a fundo esse caminho.

Sabemos que as novas atribuições policiais recebidas em 1995 alteraram a essência da PRF – de um órgão de trânsito se transformou em uma polícia. Essa mudança provocou uma busca de uma nova identidade, primeiramente com os grupos especializados, pois foram os primeiros a exercerem de fato essa nova atribuição – o enfrentamento à criminalidade. Essa busca por uma nova identidade se materializou, primeiramente, como uma camiseta azul, um elemento diferenciador que representava essa mudança. O caminho da aprendizagem foi um trajeto de mudança de identidade, necessária para representar essa nova polícia, e essa representação se deu, entre outras coisas, em um novo uniforme. Durante esse processo também se buscou qualificar o uniforme, embora tenha iniciado como um elemento diferenciador, agregou conforto (a camiseta em relação à canícula) e proteção (a gandola em relação à camiseta). Esses três elementos – identidade, conforto e proteção – foram adicionados ao uniforme atual: foi repensada a identidade da PRF – o uniforme foi elaborado por uma equipe de projeto de identidade institucional – foram pesquisados materiais mais confortáveis e que ofereciam uma proteção extra. Esses elementos foram introduzidos ao longo de vinte e cinco anos e se materializaram no uniforme atual.

Para ilustrar esse entendimento, colocamos em um mesmo gráfico os três eventos, mostrando a institucionalização da camiseta, gandola e *combat-shirt* como um evento único.

Gráfico 4 - Os três eventos analisados em conjunto



Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

O Gráfico 4 mostra três institucionalizações diferentes que seguiram e se transformaram no uniforme atual. O regulamento de uniformes de 2017 trouxe três peças, que poderiam ser escolhidas e, embora tenham sofrido pequenas modificações no nome, são, em sua essência, a camiseta, a gandola e a *combat-shirt*. Claro que a gandola não é a mesma, possui atualmente outra cor e um material diferente e a camiseta também, se transformou em uma camiseta polo. Mas essas mudanças são o resultado da aprendizagem acumulada.

Crossan, Lane e White (1999) afirmaram que podem existir gargalos no caminho da aprendizagem e Bontis, Crossan e Hulland (2002) que a aprendizagem nos níveis de indivíduo e de grupo pode ser desperdiçada se não for absorvida pela organização. Embora existam esses desperdícios e gargalos, nessa pesquisa não observamos o caminho do *feed-forward* como um caminho de desperdício, pelo contrário, de combinação: vários processos de intuição que propiciaram a interpretação; vários de interpretação (camiseta era confortável, gandola tinha melhor proteção etc.) que apoiaram a integração; vários de integração que auxiliaram a institucionalização. Por fim, vários processos de institucionalização também podem ocorrer, não significando uma desinstitucionalização ou simples troca de uma para outra, mas uma combinação, um rearranjo institucional.

Nessa pesquisa observamos a desinstitucionalização da canícula, que deixou de ser usada em 2012, após uma estabilidade de praticamente seis décadas, mas a camiseta azul e a gandola não foram totalmente desinstitucionalizadas, elas se fundiram para criar algo novo e essa criação contém a essência que cada uma trouxe. Os processos de aprendizagem podem se perder e acabar em desperdícios, também podem se misturar, se fundir e se complementar para formar algo diferente.

8.2 PROCESSOS DE PODER

Além dos processos de aprendizagem, precisamos identificar os processos de poder que ocorreram. Podemos observar o poder por diferentes perspectivas. Estudos organizacionais costumam referenciar quatro diferentes locais de operação: dentro, através, sobre e contra a organização (FLEMING; SPICER, 2014). Nessa tese nos concentramos no poder “dentro”, que se refere ao exercício do poder internamente, dentro dos limites organizacionais, também chamado de intraorganizacional (BRASS, 2017; HICKSON *et al.*, 1971). Porém, com a coleta dos dados encontramos também outro local importante, que foi o “sobre”, que se refere aos grupos externos que tentam influenciar objetivos, estratégias ou a composição da organização (FLEMING; SPICER, 2014). Embora o movimento sindical seja composto por funcionários da própria organização, foram utilizadas organizações externas, como sindicatos e federação que procuraram influir sobre decisões referentes ao uniforme. Quando o movimento sindical publica postagens em um blog sobre a permissão implícita do uso da camiseta em alguns estados (DC37, DC38, DC39, DC40) há um claro exemplo de uma organização de fora tentando exercer poder sobre a PRF. Outros exemplos incluem o envio de ofício da FENAPRF solicitando autorização de uso da camiseta azul que era usada em algumas regionais (DC41) ou o ofício do SINPRF-MG solicitando o uso naquele estado (DC42).

Além do local de exercício, e como já citado anteriormente, existem dois modos de poder, o episódico e o sistêmico (FLEMING; SPICER, 2014; LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). O poder episódico se refere a “atos estratégicos de mobilização relativamente discretos iniciados por atores interessados em si mesmos” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 629), deixando bem clara a ligação entre episódios de poder e atos de agência (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006) e, sobretudo, em atos relativamente fáceis de serem identificados (FLEMING; SPICER, 2014). Assim, modos episódicos podem ser identificados quando indivíduos, grupos, subunidades organizacionais ou outras organizações realizam alguma pressão para modificar, manter, aumentar ou provocar alguma ação específica, podem ser classificados entre mais coercitivos ou mais persuasivos (BIERSTEDT, 1950; RAVEN, 1993). Essa distinção se refere ao tratamento dado ao alvo do exercício do poder, se é tratado como sujeito, isto é, tem alguma possibilidade de escolha ou é tratado como um objeto inanimado, quando o alvo não possui reação ou essa se configura de forma irrelevante na capacidade do processo de poder, deixando-o sem reação (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001).

Atos episódicos de poder são exercidos e podem ou não sofrer uma resistência por algum indivíduo, grupo ou unidade organizacional. Por exemplo, ao solicitar à Direção-Geral o uso de camiseta azul (DC22), a Superintendência de Goiás recebeu uma resposta negativa (DC23), indicando que o exercício desse poder episódico não logrou êxito. Um ofício do SINPRF-MG à Direção-geral recebeu uma resposta favorável (DC43), um exemplo de tentativa de utilização de poder episódico que obteve êxito. Nesses casos, o poder episódico tratou o alvo do poder como sujeito, pois existia uma possibilidade de este escolher, de decidir, de aceitar ou não o exercício do poder. Nesses casos, denominamos que foi uma influência, ou seja, tentativas para garantir que a ação e a discussão ocorram dentro de limites aceitos (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001; LAWRENCE *et al.*, 2005; FLEMING; SPICER, 2014). Porém, houve casos em que o exercício do poder episódico não deixou espaço de manobra, tratando o alvo como objeto, sem possibilidade de escolha. Um exemplo foi o memorando que a Corregedoria-Geral enviou a todo o efetivo em 2003, frisando que não estava autorizado o uso de camiseta (DC7). Outro exemplo foi a observação na escala de uma Delegacia de São Paulo em 2010 que lembrava a proibição de uso da camiseta (DN23). Nesses casos era claro, existia uma proibição, precisava ser cumprida e não havia possibilidade de escolha. Esses são exemplos de força, quando ocorre a mobilização direta do poder (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001; LAWRENCE *et al.*, 2005; FLEMING; SPICER, 2014).

Enquanto o modo episódico se baseia em atos identificáveis, ou seja, necessita de agência, o modo sistêmico não se relaciona a um agente específico, possui um caráter estrutural, está incorporado em estruturas organizacionais e não requer ativação repetida. (FLEMING; SPICER, 2014; LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Este poder funciona por meio de práticas rotineiras e contínuas da organização e mobilizam recursos institucionais, ideológicos e discursivos para influenciar a atividade organizacional, por esse motivo são menos visíveis (FLEMING; SPICER, 2014). Por exemplo, em 2002, quando os instrutores utilizaram camiseta azul no Curso de Formação Profissional, os novos policiais tiveram como referência do policial o instrutor de camiseta azul, o que influenciou no uso dessa peça (E03). Em 2004, uma norma que definiu o uniforme do aluno como camiseta azul (DN8) fez com que alunos saíssem do centro de formação e começassem a trabalhar com uma camiseta azul na bagagem, disseminando seu uso (E04). Essa dimensão funciona de forma contínua e algumas vezes, aparenta não ser uma forma de poder, além de ter efeitos de longo prazo que estão além do controle de algum agente.

O modo sistêmico também pode ser classificado em dois tipos: a dominação, uma forma de poder caracterizada pela legitimidade (WEBER, 2004) que ocasiona uma invisibilidade desse poder (BOURDIEU, 2003) e a disciplina, que representa a transformação do eu por meio de um autocontrole que disciplina corpos e mentes (ELIAS, 1993; FOUCAULT, 2003). Enquanto na dominação as relações de poder parecem inevitáveis e naturais, a disciplina “se infiltra no coração do funcionário” (FLEMING; SPICER, 2014, p. 268) e são moldados o senso de si, experiências e emoções (FLEMING; SPICER, 2014).

Da mesma forma que no poder episódico, também podemos diferenciar os dois tipos observando como esse modo trata o alvo do poder, como sujeito ou como objeto. Se há possibilidade de escolha, o alvo é tratado como sujeito; caso contrário é tratado como objeto – “um indivíduo ou grupo identificável, mas cuja agência ou agência potencial é irrelevante no exercício do poder” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 631).

A dominação é um poder sistêmico que objetifica o alvo, que impõe, em que não há escolha possível ou estas são limitadas. Quando a Superintendência do Rio Grande do Sul elaborou uma normativa regional definindo que o uniforme do GPT e do NOE seria a gandola (DN19), é um exemplo de dominação, pois não havia escolha por parte do policial. Outro exemplo foi uma Portaria que proibiu ocupantes de cargo de chefia de utilizarem a camiseta azul (DN25). Em ambas não havia espaço para contra-argumentar ou escolher alguma opção.

Já na disciplina o alvo tem escolha, pode decidir se vai cumprir ou não. Quando um entrevistado falou que vários policiais começaram a utilizar a camiseta azul ao verem os grupos especializados utilizando (E08), é um exemplo de disciplina, pois o policial tinha a escolha de não usar a camiseta e fazia essa escolha com base em suas experiências e emoções. Assim, a disciplina foi operacionalizada como todo poder sistêmico que o alvo possui opção de escolha.

Processos de poder ocorrem com muita frequência, pois organizações são entidades inerentemente políticas (CLEGG; COURPASSON; PHILLIPS, 2006; LAWRENCE *et al.*, 2005; PFEFFER, 1994). Por esse motivo, foram identificados apenas os processos de poder que se relacionavam diretamente com os de aprendizagem. Processos de poder podem interferir no ritmo e na estabilidade, apoiando ou combatendo o desenvolvimento ou a manutenção de instituições (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Desse modo, é necessário também identificar o seu sentido, sua direção. Quando um processo de poder apoiava o caminho da aprendizagem no sentido *feed-forward*, ou a estabilidade de algo já instituído, denominamos que foi um processo de apoio. No entanto, se restringia uma nova aprendizagem no sentido *feedback* ou dificultava a sua estabilidade, denominamos como um processo contrário. Além

disso, um mesmo processo pode ser favorável a uma determinada aprendizagem e ao mesmo tempo contrária à outra. Logo, essa definição necessita de um ponto específico de referência. Assim, a identificação foi separada por evento – camiseta azul, gandola, *combat-shirt*. O Quadro 15 mostra os processos relacionados à camiseta azul.

Quadro 15 – Ano, registro, descrição, tipo de poder e sentido da camiseta azul

ANO	REGISTRO	DESCRIÇÃO	TIPO PODER	SENTIDO
1996	E07	Grupos especializados usavam a camiseta azul por baixo da camisa, mostrando apenas a gola, para passar a imagem de “operacionais”	Disciplina	Apoio
1999	E04	Primeiro de curso de tiro, utilizaram a camiseta azul no treinamento	Disciplina	Apoio
1996	DC1	Abertura do processo de compra da camiseta azul	Influência	Apoio
1998	DC2	Arquivamento do processo de compra	Força	Contrário
2001	DN1	Criado o GPE e definido que teria um uniforme diferenciado, mas não especificado	Dominação	Apoio
2001	FW5	Utilizada a camiseta azul no curso de GPE	Disciplina	Apoio
2001	DN4	Regulamento de Uniformes	Dominação	Contrário
2003	DC7	Memorando da Corregedoria-Geral lembra que não pode usar camiseta	Força	Contrário
2002	DC5	Pernambuco solicita uso da camiseta	Influência	Apoio
2003	DN6	Portaria insere camiseta branca como peça complementar de uso sob a camisa	Dominação	Contrário
2002	E03	Instrutores utilizaram camiseta azul no CFP e serviram de inspiração para policiais entrantes	Disciplina	Apoio
2004	DN8, E04	Norma publicada pelo Ensino define camiseta azul como uniforme de aluno	Disciplina	Apoio
2006	DC22	Superintendência de Goiás solicita uso da camiseta azul	Influência	Apoio
2007	DC23	Despacho da Comissão nega o pedido de uso da camiseta	Força	Contrário
2007	FW7	Fotografia mostra integrantes do NOE usando a camiseta azul	Disciplina	Apoio
2007	E08	Entrevistado revelou que demais policiais também usavam, influenciados pelos grupos especializados	Disciplina	Apoio
2007	DC24	Memorando do Rio Grande do Sul informa que outros estados estão usando camiseta, solicita autorização de uso	Influência	Apoio
2007	DC25	Negativa da direção geral	Força	Contrário
2007	DN15	Portaria estabelece camiseta azul por baixo da camisa	Dominação	Contrário
2007	DC26	Notícia na intranet que frisa a proibição de uso ostensivo da camiseta	Força	Contrário
2007	DC27	Novo despacho da Superintendência do Rio Grande do Sul solicitando uso	Influência	Apoio
2007	E05	Algumas Superintendências ou Delegacias começaram a autorizar o uso. Como a comunicação era precária, usavam uniformes diferentes	Disciplina	Apoio
2010	DC35	Autorização da Superintendência do Rio Grande do Sul para uso da camiseta azul	Disciplina	Apoio
2010	DC36	Autorização da Superintendência do Paraná para uso da camiseta azul	Disciplina	Apoio
2010	DC37	Blog informa que camiseta foi autorizada no Paraná, solicita aos sindicatos que façam pressão. Mostra foto de notícia da	Influência	Apoio

		intranet com policial de camiseta azul, mostrando aceitação tácita da direção		
2010	DC38	Blog mostra autorização do Rio Grande do Sul	Influência	Apoio
2010	DC39	Blog mostra camiseta com tecido <i>dry</i> usada no Paraná	Influência	Apoio
2010	DC40	Blog mostra o memorando do Paraná autorizando uso da camiseta	Influência	Apoio
2010	DC41	Ofício da FENAPRF solicitando autorização de uso da camiseta usada em algumas regionais	Influência	Apoio
2010	DC42	Ofício do SINPRF-MG solicita uso	Influência	Apoio
2010	DC42	Resposta da direção ao ofício do SINPRF-MG nega o pedido	Força	Contrário
2010	DC43	Novo ofício do SINPRF-MG solicitando uso da camiseta	Influência	Apoio
2010	DC43	Resposta da Direção autoriza o uso da camiseta na Superintendência de Minas Gerais	Influência	Apoio
2010	DN23	Observação em escala de serviço de São Paulo frisa a proibição de uso da camiseta	Força	Contrário
2010	DN25	Portaria que proibiu chefes de usarem camiseta	Dominação	Contrário
2010	E09	Entrevistado fala da pressão do movimento sindical sobre a direção na questão do uniforme	Influência	Apoio
2012	DN31	Regulamento de uniformes	Dominação	Apoio
2013	DN49	Alteração do regulamento retira o prazo de 120 dias	Dominação	Apoio
2015	DN55	Alteração do regulamento retira a obrigatoriedade da gandola	Dominação	Apoio
2017	DN58	Regulamento de uniformes	Dominação	Apoio
2020	DN66	Revogado o regulamento de uniformes de 2012	Dominação	Apoio

Fonte: Elaboração própria (2022).

O Quadro 16 mostra a linha do tempo com a identificação dos processos de poder referentes à gandola.

Quadro 16 – Ano, registro, descrição, tipo de poder e sentido da gandola

ANO	REGISTRO	DESCRIÇÃO	TIPO PODER	SENTIDO
2004	DC14	Projeto de uniformização do NOE-PE sugere a gandola	Influência	Apoio
2004	DC15	Despacho da DCC solicita anexar fotos da gandola vislumbrada pela Divisão.	Influência	Apoio
2004	DC16	Despacho NPE informa que não tem medido esforços na busca de um uniforme exclusivo	Influência	Apoio
2006	E06	Para justificar o uso de um uniforme não regulamentado, interpretou-se a gandola apenas como uma canícula de mangas compridas	Influência	Apoio
2006	E06	DCC começou a utilizar sua "influência técnica" para difundir o uso da gandola para os NOEs	Influência	Apoio
2008	DC31	Plano de aula de treinamento do NOE, um objetivo didático era apresentar os benefícios da gandola	Disciplina	Apoio
2008	DN16	Edital de seleção para o curso de operador de equipamentos especiais previa como uniforme do curso a gandola	Disciplina	Apoio
2009	DN19	Normativa regional sobre a implantação de equipes táticas nas delegacias da Superintendência do Rio Grande do Sul, especifica que o uniforme será a gandola, tanto para as equipes táticas como para o NOE	Dominação	Apoio

2010	E06	Criação dos GPTs nas Delegacias, o que aumentou em muito o efetivo de grupos especializados	Disciplina	Apoio
2010	DN22	Curso de operações de controle de distúrbios previa a gandola como uniforme	Disciplina	Apoio
2010	DN24	Curso de técnicas policiais de combate ao crime previa a gandola como uniforme	Disciplina	Apoio
2011	DC49	Divisão de Saúde e Assistência Social afirma em despacho que a gandola tem efeito protetivo melhor que protetor solar e sugeriu que essa peça fosse utilizada pelo efetivo operacional comum	Influência	Apoio
2011	E01	Pressão do movimento sindical pela camiseta mostrou a necessidade de se qualificar o uniforme operacional	Influência	Apoio
2011	DN26	Ordem de Serviço do Rio de Janeiro previa como uniforme preferencialmente a gandola	Disciplina	Apoio
2011	DN27	Ordem de Missão da Corregedoria de Pernambuco sugere que o uniforme pode ser a gandola	Disciplina	Apoio
2012	DN29	Ordem de Missão da Corregedoria de Pernambuco sugere que o uniforme pode ser a gandola	Disciplina	Apoio
2012	DN30	Edital de Curso de Formação de Instrutores previa a gandola como um tipo de uniforme	Disciplina	Apoio
2012	DN31	Novo regulamento de uniformes, a gandola se transforma no uniforme oficial para todo o efetivo	Dominação	Apoio
2013	DN49	Alteração no regulamento, retirou o prazo máximo de 120 para dispensa da gandola	Dominação	Contrário
2015	DN55	Alteração do regulamento, a gandola se torna peça opcional	Dominação	Contrário
2017	DN58	Regulamento de Uniformes	Dominação	Apoio
2020	DN66	Distribuição das novas peças, revogado o Regulamento de 2012	Dominação	Apoio

Fonte: Elaboração própria (2022).

O Quadro 17 mostra a linha do tempo da *combat-shirt*.

Quadro 17 – Ano, registro, descrição, tipo de poder e sentido da *combat-shirt*

ANO	REGISTRO	DESCRIÇÃO	TIPO PODER	SENTIDO
2012	DC55	Entrega do Caderno de Modelos Conceituais. Surgem novas peças, ACS e Polo	Influência	Apoio
2013	DN50	Criado o Programa de Aprimoramento da Imagem Institucional e Identidade Visual da Polícia Rodoviária Federal	Disciplina	Apoio
2013	DN52	Criado o Projeto Identidade Institucional - I2	Disciplina	Apoio
2017	DN58	Regulamento de Uniformes	Dominação	Apoio
2017	E02	Resistências do mercado nacional de tecidos	Influência	Contrário
2017	E03	Foram usadas peças novas adquiridas de forma particular e de peças de amostras	Disciplina	Apoio
2020	DN66	Revogado o regulamento de 2012	Dominação	Apoio

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os quadros 15, 16 e 17 mostram de forma cronológica a identificação dos processos de poder. O registro indica a fonte de coleta dos dados, seguido por uma breve descrição do acontecimento, o processo de poder identificado e, por fim, a direção do poder, se é de apoio

ao processo de aprendizagem ou contrário. Após a identificação dos processos de poder, vamos discutir a relação destes com os processos de aprendizagem.

Lawrence *et al.* (2005, p.184) afirmaram que, embora se possa afirmar que “qualquer forma de poder pode ser evidente em qualquer um dos quatro processos, acreditamos que para cada processo existe uma forma de poder que provavelmente será mais eficaz.” Assim, propuseram que modos de poder episódico seriam mais eficazes em alavancar o movimento de *feed-forward*, enquanto modos sistêmicos propiciariam um melhor *feedback*. O processo de interpretação de uma ideia necessitaria de algum tipo de influência, pois é necessário que um ou mais atores defendam e influenciem outros sobre determinada interpretação. Para a integração, que envolve entendimento compartilhado e ações conjuntas, esse processo se desenvolve com o auxílio da força com alguma base formal. A institucionalização seria apoiada pela dominação, mais eficaz contra movimentos contrários de resistência. Já a intuição seria auxiliada pela disciplina, pois esta é capaz de moldar “não apenas a experiência dos membros da organização, mas também as maneiras pelas quais os membros se entendem em relação a essa experiência” (LAWRENCE *et al.*, 2005, p. 188).

Porém, ao compararmos os resultados da pesquisa com as proposições de Lawrence *et al.* (2005), não encontramos todas as relações propostas. Nessa pesquisa constatamos as relações entre influência e interpretação; entre dominação e institucionalização; e entre disciplina e intuição. Encontramos a força relacionada a movimentos de *feedback* e não em relação a processos de integração – esta teve apoio de influência e, principalmente, de disciplina. Vamos discutir cada achado, começando pela interpretação.

Os resultados da pesquisa mostram que várias evidências do processo de interpretação foram alavancadas com o auxílio da influência. Quando a Superintendência de Pernambuco enviou pedido formal de uso da camiseta azul em 2002 (DC5), ocorreu uma interpretação de uso da camiseta pela justificativa de clima quente, mas também uma tentativa de influenciar, pois se tentou alterar uma decisão da direção sobre o uso de uma peça de uniforme em contexto diferente do regulamentado. Esse pedido não foi aceito, mas a interpretação que era necessário um uniforme mais confortável permaneceu até a proposição do uniforme atual, que foi produzido pensando no conforto térmico do policial. Quando o NOE de Pernambuco elaborou um projeto de uniformização, ocorrendo uma interpretação da gandola como um uniforme com mais proteção (DC14), foi amparado por vários argumentos e eventos vinculados ao modo de poder denominado influência. Exemplos incluem o encaminhamento do processo à sede nacional (DC14) e o despacho da DCC, que aceitou o pedido e o enviou à sua área técnica

(NPE) para que agregasse informações sobre esse tipo de uniforme (DC15). Também o despacho do NPE que agrega fotos e informações para convencer a comissão de uniformes de que essa peça era necessária às equipes especializadas (DC16). Esses eventos, que refletem a influência como modo de poder foram necessários para que a comissão de uniformes aceitasse a sugestão e incluísse a *gandola* na minuta de regulamento como uniforme exclusivo desses grupos (DC19). Nesses exemplos vemos que os processos de interpretação que seguiram adiante tiveram o apoio de influência.

A proposição de que a força é o modo de poder mais efetivo para apoiar a integração (LAWRENCE *et al.*, 2005) não foi identificada nessa pesquisa. Não foi encontrada força em apoio à camiseta azul, à *gandola* ou à *combat-shirt*. Embora não possamos afirmar que não existiram episódios desse modo de poder, pois podem não ter sido captados, notamos que a integração foi relacionada à influência e, principalmente, à disciplina. O primeiro ofício do SINPRF-MG solicitando o uso da camiseta azul foi negado (DC42), mas o segundo ofício foi aceito (DC43). Nesse caso foram dois episódios de influência que apoiaram a integração da camiseta azul no grupo de policiais de Minas Gerais. As autorizações de uso da camiseta no Rio Grande do Sul (DC35) e no Paraná (DC36) também auxiliaram o processo de integração pelos policiais daqueles estados. Embora tenha sido um documento formal assinado pela chefia no estado, não podemos considerar uma força ou dominação, porque não tratava o alvo como objeto, não obrigava os policiais a usarem a camiseta azul, pelo contrário, autorizava o uso, ou seja, criou uma possibilidade de escolha, o policial poderia escolher se usaria a *canícula* ou a camiseta. Podemos definir melhor como uma disciplina, pois foi uma prática rotineira e contínua da organização, que regulou as ações com o objetivo de normalização e não requer ativações repetidas. Da mesma forma, as duas Ordens de Missão da Corregedoria de Pernambuco (DN27, DN29) mostram que os policiais deveriam combinar entre si a utilização da *gandola*. Isso mostra que, embora tenha sido uma norma que autorizou o uso, dava aos policiais a decisão de usar ou não esse tipo de uniforme. Não podemos considerar uma força ou dominação, mas uma disciplina, pois os policiais tinham essa escolha.

Um achado interessante em relação à força foi a sua presença em movimentos restritivos, de *feedback*. Vários momentos que interromperam o processo de *feed-forward* ocorreram com episódios de força. Um processo de compra de camiseta azul (DC1) foi aberto em 1996 e arquivado em 1998 (DC2). O arquivamento restringiu a compra e pode ser considerado um poder episódico do tipo força, pois não havia escolha. Mas esse mesmo evento pode também ser considerado um *feedback* da institucionalização anterior, a *canícula*, que

provocou a sua manutenção em detrimento de um novo tipo de mudança, a camiseta azul. Em outros eventos, notamos a mesma similaridade. O memorando-circular da Corregedoria em 2003 (DC7) foi um poder contrário do tipo força, também um *feedback* da canícula. Outros eventos, como o despacho que negou a solicitação de uso da camiseta em Goiás (DC6) ou a notícia na intranet que frisava a proibição do uso da camiseta (DC26), são exemplos *feedback* que ocorreram concomitantemente com processos de poder contrários do tipo força. Esses achados vão contra a afirmação de que o movimento de *feedback* seria mais eficaz com o apoio de processos sistêmicos (LAWRENCE *et al.*, 2005).

Os processos de institucionalização que ocorreram foram marcados pela dominação, assim como Lawrence *et al.* (2005) propuseram. As peças se transformaram em uniforme para todo o efetivo a partir da publicação de normas nacionais que definiram qual era o uniforme a ser utilizado. O regulamento de 2012 (DN31) determinou a gandola; a alteração de 2015 (DN55) possibilitou o uso da camiseta ou da gandola; e o regulamento de 2017 (DN58) definiu a *combat-shirt*, a gandola e a camiseta. Embora o último regulamento trouxesse opções de escolhas, estas eram limitadas, o que justifica identificá-lo como dominação. Mas o caminho até a dominação passou pelo entendimento e uso compartilhado em grupos, pelas justificativas ora de identidade, ora de conforto, ora de proteção. Assim, a dominação, quando surgiu, não pareceu ser um ato despótico, como algo opressor, mas surgiu de forma naturalizada, não apenas por ser um ato legítimo da administração, mas também porque as peças e, principalmente, os elementos que elas traziam, eram conhecidos e esperados pelos seus usuários. Não foram identificados exercícios de poder contrários aos regulamentos, o que pode indicar uma autorização tácita. E essa naturalização pode ter sido auxiliada pelo longo caminho que a aprendizagem percorreu, e que auxiliou nesse entendimento compartilhado.

Os processos de intuição foram marcados pela disciplina, processo de poder mais identificado nessa pesquisa. A disciplina é algo mais fluido e que molda o senso de si, as experiências e as emoções (FLEMING; SPICER, 2014). Quando a camiseta azul passou a ser o uniforme do instrutor (DN4), seu uso serviu de inspiração para os novos policiais (E03). O efeito de inspiração aos novos policiais explicita o uso do uniforme pelo instrutor como disciplina. A disciplina, nesse caso, pode ter: a) influenciado processos de intuição, b) fortalecido o processo de interpretação da camiseta como uma peça de uniforme operacional, e c) auxiliado a integração – o uso dessa peça pelos policiais – mesmo sendo contra o regulamento e com a possibilidade de punição. O treinamento do NOE, que tinha como objetivo didático apresentar os benefícios da gandola (DC31), é um exemplo de disciplina que pode ter inspirado

novos processos de intuição, permitido a difusão de processos de interpretação com o uso do argumento de que a gandola oferecia mais proteção, incentivando a integração pelos grupos especializados. O elemento “proteção” foi fundamental para a decisão de colocar a gandola como uniforme operacional no regulamento de 2012, auxiliando também a institucionalização. Assim, percebemos que a disciplina é um poder que auxiliou não apenas a intuição, mas todos os outros processos no seu caminho. É um poder que permanece agindo, pois permeia relações, produz coisas, forma saber e produz discurso (FOUCAULT, 2003).

Assim, constatamos neste estudo de caso as relações entre influência e interpretação; e entre dominação e institucionalização. Encontramos movimentos restritivos de *feedback* apoiados pela força. Não foi constatada a relação entre força e integração – esta teve apoio de influência e, principalmente, de disciplina. Observamos ainda que a disciplina serve de apoio não apenas ao processo de intuição, como proposto por Lawrence *et al.* (2005), mas a todos os outros processos.

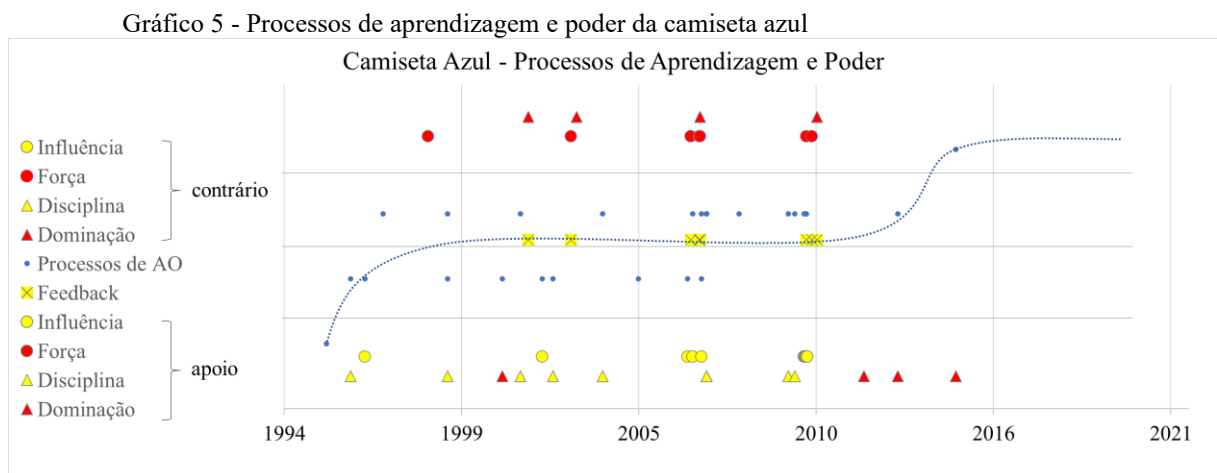
8.3 CONEXÕES ENTRE AO, PODER E TEMPO

Além das conexões entre os processos de AO e o poder, ao se adicionar o fator tempo, temos a expectativa de comparar e analisar a velocidade e a duração de cada evento. Processos de poder agem como “forças sociais que fortalecem a difusão de uma inovação e levam ao seu entrenchamento em um campo organizacional” (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001, p. 628). Eles também modificam o ritmo e a estabilidade da institucionalização dependendo do tipo de poder. Duas dimensões são importantes, o modo de poder (episódico/sistêmico) e a relação com o alvo (sujeito/objeto).

O modo de poder afeta a estabilidade da instituição (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Devido à necessidade de aplicações contínuas, modos episódicos como a influência e a força podem diminuir a estabilidade, enquanto modos sistêmicos – disciplina e dominação – podem aumentar. O modo de relacionamento com o alvo influencia o ritmo de institucionalização (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001). Tipos de poder que tratam o alvo como sujeito – como a influência e a disciplina – tendem a diminuir o ritmo, pois necessitam de negociações constantes e dependem da reação do alvo. Ao contrário, tipos de poder que tratam como objeto – força e dominação – tendem a provocar um ritmo mais rápido, pois tornam a institucionalização independente de reações. As dimensões temporais da

institucionalização, as do poder e a lógica subjacente do relacionamento foram mostradas na fundamentação teórica sobre o tempo (Capítulo 5, Quadro 6).

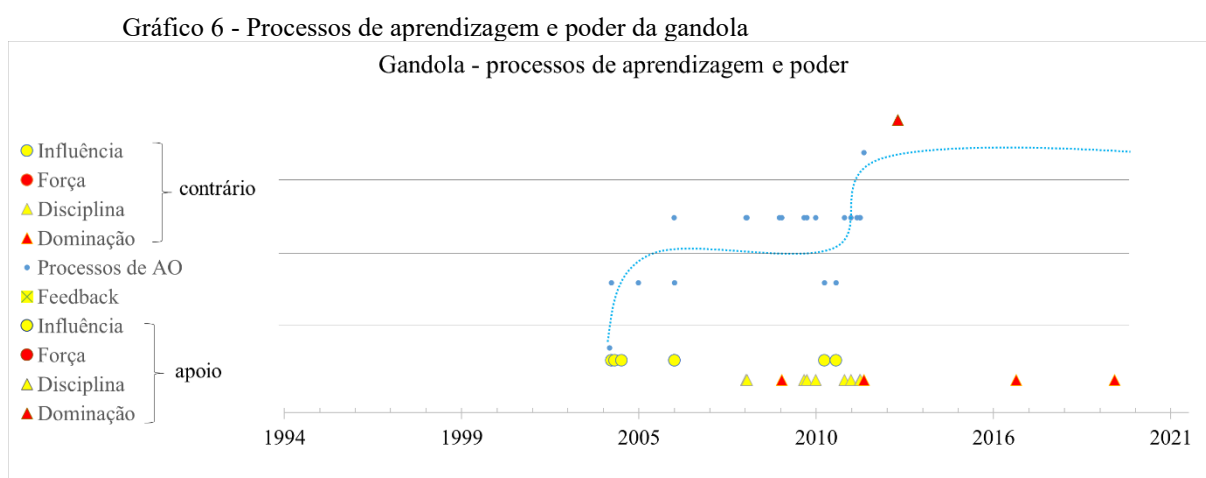
Para embasar nossa análise, classificamos os processos entre os que apoiaram e os que foram contrários a uma institucionalização. Vamos analisar, primeiramente, os processos favoráveis, que agiram no sentido *feed-forward*. Durante o evento camiseta azul, foram identificados mais processos de poder de apoio que tratam o alvo como sujeito (influência e disciplina), do que tratam como objeto (força e dominação). Segundo Lawrence, Winn e Jennings (2001), a curva de institucionalização baseada na influência deveria formar uma curva com ritmo lento e baixa estabilidade, já a baseada na disciplina garantiria um ritmo lento e alta estabilidade. Combinando esses dois fatores, teríamos como resultado analítico prévio um ritmo lento, mas uma estabilidade longa ou curta. Para comparar o resultado deduzido com o resultado empírico, representamos graficamente os processos de aprendizagem com os processos de poder identificados.



No Gráfico 5 temos os pontos azuis que representam os processos de aprendizagem (da intuição na parte inferior até a institucionalização na parte superior), a linha de tendência desses processos (em tracejado azul), o *feedback* no meio, os processos de poder contrários na parte superior e os processos de poder que apoiaram na parte inferior. Os processos relacionados ao sujeito estão marcados em amarelo, os relacionados ao objeto em vermelho. Os modos episódicos são marcados em formato de círculo e os modos sistêmicos em triângulo. Analisando apenas os processos de apoio, marcados na parte inferior, é possível visualizar que, em seu início e meio, a camiseta azul foi apoiada por poderes relacionados ao sujeito (influência e disciplina) e, tardiamente, pouco antes da institucionalização, foi apoiada por processos

objetificantes. Assim, temos um ritmo lento que, ao que parece, só foi completado com o apoio de dominações. Já com relação à estabilidade, esta pode ser considerada curta ou longa, dependendo do ponto de vista. Se considerarmos um único evento, teve baixa estabilidade, mas se considerarmos os três eventos como um só, sua estabilidade é, até o momento, alta.

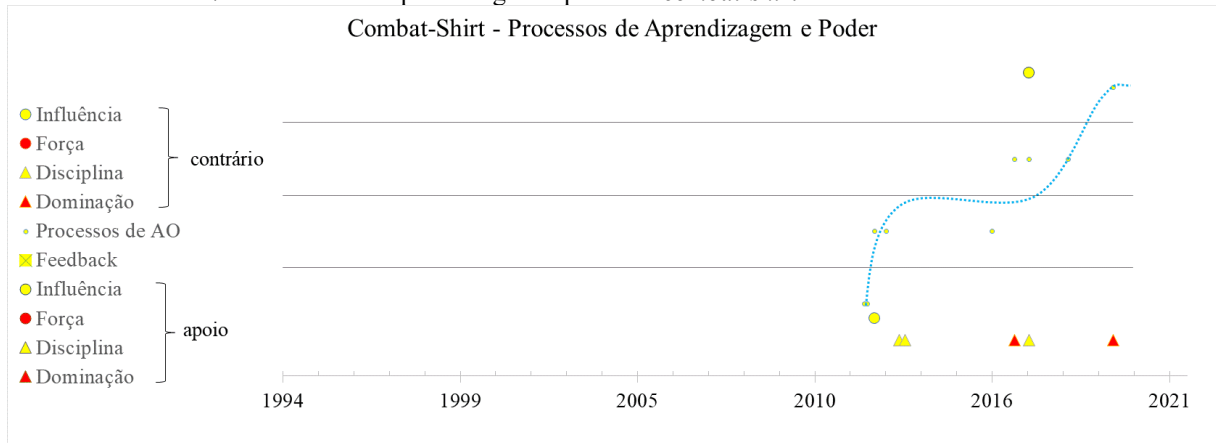
Com relação à gandola, vemos uma semelhança com a camiseta azul, alto número de influência e disciplina, o que garantiria um ritmo lento para ambos os casos, e uma baixa ou alta estabilidade da instituição (influência e disciplina). Ao construir o gráfico temos a seguinte disposição:



Fonte: Elaboração própria (2022).

Da mesma forma que a camiseta, a gandola foi apoiada por processos objetificantes apenas na parte final de sua institucionalização. E a estabilidade também pode ser considerada baixa ou alta e isso vai depender do ponto de vista, como evento único ou combinado.

A *combat-shirt* segue a mesma linha de raciocínio, um início focado em influência e disciplina e um fim marcado por dominação, como pode ser observado no Gráfico 7:

Gráfico 7 - Processos de aprendizagem e poder da *combat-shirt*

Fonte: Elaboração própria (2022).

O que percebemos ao observar esses gráficos é que os três eventos foram apoiados no início por processos de poder que tratam o alvo como sujeito e, quase ao fim da institucionalização, teve apoio de processos que tratam o alvo como objeto. Dessa forma, notamos que o caso estudado reforça as proposições iniciais de Lawrence, Winn e Jennings (2001). Porém, enquanto os autores propuseram relações entre um determinado modo de poder apoiando uma institucionalização, notamos que, ao identificar vários processos ao longo do tempo, temos que analisá-los em conjunto. Além disso, diferentes modos de poder apoiam no início ou no fim, uma institucionalização. No caso estudado, nos três eventos ocorreram processos similares, um início com poderes relacionados ao sujeito, mais persuasivos, e um fim com poderes objetificantes, mais coercitivos, garantindo a institucionalização.

A camiseta azul teve o ritmo mais lento dos três eventos, com uma demora de aproximadamente 20 anos, enquanto a gandola e a *combat-shirt* demoraram cerca de oito anos até a institucionalização. Alguns estudos que utilizaram a mesma estrutura em organizações públicas mostram tempos bem menores que os encontrados. Santos e Steil (2015) analisaram o processo de implantação de um sistema em uma universidade pública que levou cinco anos para se concretizar. Brix (2017) analisou um processo de inovação na educação municipal que demorou um ano. Nielsen, Mathiassen e Hansen (2018) estudaram mudanças tecnológicas em uma organização do governo local com três anos de duração. Se compararmos os três eventos – camiseta azul, gandola e *combat-shirt*, todos demoraram mais tempo que os exemplos citados acima. Podemos ponderar que o tempo pode ser diferente devido à PRF ser uma organização espacialmente distribuída e com grande número de funcionários. Berends e Lammers (2010) analisaram um processo de implementação de gestão do conhecimento em um banco internacional, com filial em vários países e com cerca de 70 mil funcionários, que apresentou

um ritmo de dois anos de duração. Assim, analisando comparativamente, podemos afirmar o ritmo dos três eventos foi longo, o que corrobora com a literatura. Além disso, se considerarmos os três eventos como partes de um processo maior – a institucionalização de um novo uniforme em substituição à canícula – foi um processo que demorou cerca de 25 anos para se completar.

Outro ponto a se considerar é que a camiseta teve vários episódios de restrição, enquanto a *gandola* e a *combat-shirt* não. A *gandola*, que teve sua instância de institucionalização em paralelo à camiseta azul, passou ilesa desse movimento contrário, sendo institucionalizada antes mesmo do que a camiseta. Assim, se o apoio de poderes relacionados ao sujeito propiciou uma demora para a institucionalização dos três eventos, a camiseta azul pode ter tido um ritmo ainda mais lento devido a vários episódios de *feedback* associados à episódios de força que restringiram uma nova aprendizagem de fluir.

Assim, notamos que os movimentos de *feedback* que restringiram uma nova aprendizagem foram apoiados por exercícios de poder no sentido da manutenção, da regulação (contrários) e não da mudança ou da inovação (apoio). Enquanto a aprendizagem busca institucionalizar algo novo – *feed-forward*, um movimento contrário surge, o *feedback*, o que provoca uma tensão:

A tensão entre assimilar novas aprendizagens (*feed-forward*) e usar o que já foi aprendido (*feedback*) surge porque a aprendizagem institucionalizada (o que já foi aprendido) impede a assimilação de novas aprendizagens (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999, p. 53).

Se a aprendizagem institucionalizada procura impedir a assimilação de novas aprendizagens, um poder exercido contrariamente ao *feed-forward* potencializa o que o *feedback* faz, ou seja, dificulta ainda mais o surgimento e desenvolvimento de novas aprendizagens. Essa tensão é entre mudança e regulação, entre inovação e permanência, entre o processo de institucionalização de uma nova aprendizagem e a anterior já institucionalizada, e essa tensão é potencializada com o exercício de poderes contrários ou favoráveis. Dessa forma, processos de *feedback* são mais eficazes quando empregados em conjunto com processos de poder contrários à uma nova institucionalização. Se determinados processos de poder afetam o ritmo apoiando a aprendizagem, da mesma forma um tipo de poder pode restringir a aprendizagem ao reforçar um *feedback*.

8.4 AO E ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Mais pesquisas empíricas em organizações públicas foram solicitadas pois se sabe pouco sobre AO nesse tipo de organização (CUFFA; STEIL, 2019). A teoria da AO possui uma dependência excessiva do setor privado, o que limita conceitualmente a compreensão dos processos (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009). Mas muitos estudos de AO se referem à burocracia em seu sentido vulgar (CROZIER, 1963), caracterizando-a como uma barreira, uma característica inata de entes estatais que necessita ser extirpada, diminuída ou controlada. Algumas das dificuldades já apontadas em estudos de AO e setor público foram uma base jurídica que cria limites para a aprendizagem (JARVIE; STEWART, 2018), controle político e alto nível de inspeção (SALAS-VALLINA *et al.*, 2017), a aprendizagem ser conduzida por pressão política (COMMON, 2004), a existência de medidas e procedimentos de controle que minam a criatividade e a flexibilidade (MERAD; DECHY; MARCEL, 2014), uma estrutura hierárquica rígida (LUNDBERG, 2011), alto grau de controle e tomada de decisão centralizada (PATNAIK *et al.*, 2013) e a inovação costuma surgir de cima para baixo (LIMBA *et al.*, 2019). A burocracia é uma forma de administração baseada na razão e regras impessoais, ao menos em sua configuração ideal (WEBER, 2004). Sabemos, porém, que a teoria weberiana possui limitações ao focar em uma teoria racional (REED, 2009), existem disfunções burocráticas (CROZIER, 1991; MERTON, 1961), as pessoas são racionalmente limitadas e mudanças ocorrem sem necessariamente ser previstas (HAVEMAN; WETTS, 2018; MARCH; SIMON, 1958; PERROW, 1991; SIMON, 1979, 1987).

Nessa pesquisa observamos mudanças imprevisíveis e não planejadas que resistiram a todas as dificuldades elencadas acima. Elas tiveram sua gênese no chão de fábrica muito antes de chegar no topo, como narrado por alguns entrevistados sobre o modo com que as coisas aconteciam de baixo para cima:

As coisas acontecendo de forma de baixo para cima, quase com uma transgressão e de forma homeopática (E07, Pos. 14).

Que existia uma pressão no órgão central:

E toda a mudança que houve com o uniforme nunca foi o departamento, nunca foi, foram os servidores que, de alguma forma, forçaram para que o órgão central tomasse alguma direção (E05, Pos. 73).

E que a movimentação vinha da base:

o efetivo querendo, com certeza, quando se reunia prfs, e acho que nessa época foi uma época de abertura de viagens, de interação, de operações nacionais,

então acho que era nessas interações, nessas oportunidades de operar juntos que os colegas começavam a ver, olha, lá está usando assim, e aí se começa a ter outras vontades, dá para fazer diferente, esse não é confortável, não está bom, não é operacional, não é isso, não é aquilo, e aí a movimentação vinha muito da base (E08, Pos. 31).

Os processos de intuição, interpretação e até de integração se concretizam na linha de frente, só depois é que a administração surge. No caso da camiseta esse movimento foi muito claro, a administração central foi contrária a essa mudança mesmo com processos de integração ocorrendo em várias partes da organização. Foi algo não racional, não planejado e sem controle. A *gandola* foi adquirida de forma particular e usada por grupos sem regulamentação que a amparasse. No caso da *combat-shirt*, também: embora tenha surgido de uma comissão que trabalhava diretamente para a direção-geral, era uma equipe designada apenas para especificar tecnicamente as peças do uniforme. Surgiram, todavia, processos de intuição e interpretação nas pessoas dessa equipe que propiciaram o desenvolvimento de um novo uniforme, mas o novo uniforme não surgiu apenas daquelas pessoas, sendo também de elementos provenientes dos processos de aprendizagem da *gandola* e da camiseta. Processos anteriores de intuição, interpretação, integração e institucionalização formaram o caldo para novas intuições e interpretações. E estamos falando de processos muito anteriores, que ocorreram décadas antes. O movimento de *feedback*, nesse caso, restringiu uma nova aprendizagem, não no sentido de impedir a novidade, mas simplesmente de “lembrar” que não se pode abandonar tudo o que já foi construído, que as aprendizagens anteriores deveriam permanecer. E essa permanência foi o caldo em que se cozinhou a nova aprendizagem, foi ela que trouxe um gosto bom para a mudança.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se a aparência e a essência das coisas coincidissem, a ciência seria desnecessária.

Karl Marx – O Capital, livro III, 2º tomo (1894)

Este capítulo destina-se a apresentar o caminho percorrido para o alcance dos objetivos, as considerações teóricas, as considerações práticas, bem como as limitações e sugestões de futuras pesquisas.

Esta tese combinou os constructos aprendizagem organizacional e poder, analisados por meio de uma ótica temporal em uma estrutura multinível. Relações entre AO e poder foram propostas teoricamente nos anos 2000 (LAWRENCE *et al.*, 2005) e analisadas empiricamente na década seguinte (LAWRENCE; MALHOTRA; MORRIS, 2012; SANTOS; STEIL, 2015). As relações entre AO, poder e tempo foram analisadas sem utilizar uma estrutura multinível (EASTERBY-SMITH *et al.*, 2010) ou de forma mais prescritiva e sem a dimensão sistêmica de poder (CROSSAN *et al.*, 2005). Assim, para analisar as conexões entre AO, em uma estrutura multinível; poder, com modos episódicos e sistêmicos; e tempo, analisando o ritmo e a estabilidade de instituições, definimos como objetivo desta pesquisa compreender como as dinâmicas de poder afetaram as mudanças do uniforme da Polícia Rodoviária Federal nos últimos 30 anos, a partir da lente teórica da aprendizagem organizacional.

Para atingir esse objetivo foi realizado um estudo de caso qualitativo, tendo como foco três mudanças no uniforme operacional de uma organização policial – a inserção da camiseta azul, da gandola e da *combat-shirt*, utilizando as técnicas de observação, pesquisa documental e entrevistas. Iniciamos explanando o contexto e criando uma narrativa. Essa descrição densa está presente no capítulo 7 – RESULTADOS e representa o primeiro objetivo específico: descrever as mudanças ocorridas no uniforme nos últimos 30 anos. Após essa descrição, nos concentramos em identificar os processos de aprendizagem que ocorreram nesse período, atingindo assim o segundo objetivo: identificar os processos de AO – intuição, interpretação, integração e institucionalização – relacionados às alterações do uniforme. Também foram identificados os processos de poder – influência, força, disciplina e dominação – que apoiaram ou foram contrários às mudanças para atingir o terceiro objetivo: identificar os modos de poder que permearam os processos de AO. Após a identificação dos processos de aprendizagem e poder, passamos a discutir as implicações dos processos nas variações do tempo, que representa o quarto objetivo específico: analisar as variações no ritmo e estabilidade das institucionalizações dos novos uniformes. Os três últimos objetivos estão no capítulo 8 –

DISCUSSÃO. Com a análise e discussão dos achados, podemos tecer algumas considerações, tanto teóricas como práticas, apresentadas a seguir.

9.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Em primeiro lugar, esta pesquisa contribui com o campo de estudos organizacionais com um acréscimo de um estudo de caso que analisa a AO de forma multinível, relacionando o poder nos modos episódico e sistêmico, analisados sob uma ótica temporal. Esse trabalho pode, assim, se somar aos estudos dos fenômenos de aprendizagem ao adicionar uma nova folha ao tronco principal da AO (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2011), ampliando conhecimentos sobre os processos de AO e suas inter-relações (ARGOTE; MIRON-SPEKTOR, 2011; NIELSEN; MATHIASSEN; HANSEN, 2018).

Ao combinar os processos de aprendizagem da estrutura 4i's (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) com as instâncias de institucionalização (LAWRENCE; WINN; JENNINGS, 2001) foi possível representar graficamente os processos de aprendizagem identificados e relacioná-los com o tempo. A criação de gráficos possibilitou uma compreensão melhor do conjunto dos processos e a observação da AO com maior fluidez. Assim, ao invés de visualizar os processos de forma estanque, foi possível observar o todo, com o tempo funcionando como fator de afastamento, possibilitando ver a continuidade do processo de *feed-forward*. A construção desses gráficos pode auxiliar pesquisas futuras ao proporcionar uma visão mais ampla.

Outra consideração à teoria de AO foi a de que, ao analisar três mudanças consecutivas, notamos como os processos de aprendizagem anteriores continuaram influenciando os processos futuros de AO. Embora possam ocorrer desperdícios, descontinuidades ou gargalos (BERENDS; LAMMERS, 2010; BONTIS; CROSSAN; HULLAND, 2002; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), notamos um caminho de combinação: vários processos de intuição, interpretação, integração e institucionalização que afetaram e moldaram institucionalizações futuras. O que pareceu, à primeira vista, uma desinstitucionalização ou simples troca de uma para outra, se revelou uma complementação, um rearranjo institucional que combinou elementos surgidos anteriormente – a identidade, a proteção e o conforto – mostrando que os processos de aprendizagem podem se misturar, se fundir, se complementar e formar algo diferente. Alguns autores sugerem o relato de histórias completas de inovação e AO para o desenvolvimento de teorias robustas (BRIX, 2017;

CROSSAN; BERDROW, 2003; FELIN; HESTERLY, 2007; LYLES, 2014). Assim, analisar vários eventos em conjunto pode ser mais esclarecedor que eventos isolados de aprendizagem.

Além das conexões entre AO e tempo, também adicionamos à análise processos de poder. Diferentemente das relações propostas na literatura (LAWRENCE *et al.*, 2005), encontramos evidências de que o processo de integração foi auxiliado não pela força – processo mais coercitivo –, mas por processos mais persuasivos, como a influência e, principalmente a disciplina. E esta se revelou um dos exercícios de poder mais efetivos na aprendizagem, pois foi observada auxiliando não apenas a intuição, mas todos os outros processos de aprendizagem. A disciplina se mostrou um processo de poder que permanece agindo, que permeia relações, produz coisas, forma saberes e produz discurso (FOUCAULT, 2003).

Além das conexões entre AO e poder, ao analisar esses dois constructos sob uma ótica temporal, tivemos outros achados. Os processos de poder que apoiaram os de aprendizagem agiram em determinados momentos específicos da instância de institucionalização – em seu início por processos mais persuasivos (relacionados ao sujeito) e, mais ao final, apoiada por processos mais coercitivos (objetificantes), garantindo a institucionalização.

Enquanto vários autores se baseiam nas dificuldades de aprendizagem no setor público, essa pesquisa mostrou como os processos podem ser imprevisíveis, não calculados e sem controle. Apesar da gestão centralizada, de normas rígidas, de alto controle etc., vimos que, assim como água escorre e contorna obstáculos, processos de aprendizagem contornam barreiras, de forma fluida e desinteressada. A gênese desses processos ocorreu na linha de frente, foi algo não planejado, não racional, os processos foram se desenvolvendo apesar das normas, da hierarquia, da burocracia. Mesmo quando se formou uma equipe de projeto para desenvolver, esta se baseou em processos há muito tempo desenvolvidos, que se mantiveram e propiciaram a permanência da aprendizagem.

Por fim, a tensão entre mudança e regulação, entre inovação e permanência, entre o processo de institucionalização de uma nova aprendizagem e a anterior já institucionalizada, é potencializada com o exercício de poderes contrários e favoráveis. Percebemos que os processos de *feedback* que restringiram novas aprendizagens foram mais eficazes quando empregados em conjunto com processos de poder contrários e objetificantes como a força. Mas notamos também momentos em que o *feedback*, ao invés de simplesmente impedir novas aprendizagens, proporcionou elementos anteriores que combinaram e se misturaram formando mudanças complementadas com elementos anteriores. Mostramos que o processo de *feedback* tem dupla função, dependendo do tipo de poder que o apoiou – enquanto exercícios mais

episódicos e coercitivos como a força, restringiram novas aprendizagens, exercícios mais persuasivos e sistêmicos como a disciplina apoiaram novas aprendizagens ao trazer elementos anteriores à mudança.

Essa dupla função, de restrição e permanência da aprendizagem, mostra a importância de se concentrar na variável endógena de interesse na estrutura 4i's, a renovação estratégica (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). A dualidade entre mudança e regulação, indivíduo e sociedade, entre agência e estrutura, é um dos principais dilemas nos estudos organizacionais, pois

as intervenções criativas da parte dos seres humanos para melhorar “seu destino” estão sempre vinculadas por restrições estruturais pré-existentes, e sempre resultam em consequências imprevistas e não intencionais para si e para as gerações futuras (REED, 2009, p. 574-575).

Inovações e mudanças ocorrem, mas carregam consigo elementos apreendidos anteriormente. Assim, o caminho da aprendizagem vai muito além do *feed-forward*, da mudança, ela também possui o caminho do *feedback*, que pode funcionar não apenas para restringir, mas também para complementar a nova aprendizagem, para que esta leve consigo as lições, os elementos, formando uma espécie de síntese das aprendizagens anteriores. A complexidade do fenômeno reside nessa dicotomia que engloba mudança e estabilidade: não é simplesmente uma mudança, é algo novo, mas que carrega consigo as aprendizagens anteriores, ou seja, que muda, mas permanece um processo dinâmico e circular, o motor perpétuo da aprendizagem.

9.2 CONSIDERAÇÕES PRÁTICAS E SOCIAIS

Para analisar processos de aprendizagem e de poder ao longo do tempo, foi necessário descrever e construir uma narrativa sobre as mudanças do uniforme nos últimos 30 (trinta) anos. Embora o objetivo final não tenha sido o de construir uma parte da história da organização, a descrição dos eventos e a documentação relacionada pode auxiliar alguns projetos que procuram resgatar a história da PRF. O capítulo 7 e o APÊNDICE E podem contribuir com informações a esses projetos.

Durante os eventos estudados, percebemos uma possível relação entre mudanças no uniforme e grupos especializados. A camiseta surgiu com os grupos especiais, que sentiram uma necessidade de distinção entre uma nova e uma antiga polícia, e que era necessária a

criação de uma nova identidade, mais policial. Da mesma forma com a gandola, a distinção apareceu, mas não em relação aos antigos, mas desta vez com o efetivo comum, que já usava a camiseta. E o desenvolvimento da camiseta e da gandola foi calcado com o auxílio do ensino, do grupo dos instrutores, que auxiliaram a propagação desses novos tipos de uniforme. Assim, vemos que esses grupos tiveram participação decisiva na criação e na disseminação dos novos uniformes: os grupos especiais na criação e o grupo do ensino na difusão. A PRF deve levar em consideração esses grupos, pois eles se mostraram vetores importantes das mudanças estudadas.

A importância desses grupos pode ser extrapolada para contextos similares, como outras organizações públicas de grande porte com sedes distribuídas geograficamente. Grupos especializados, que surgem em áreas de incerteza e, por isso, detenham um certo poder de especialista (CROZIER, 1991), podem ser mais relevantes ao provocar e disseminar mudanças não planejadas que o poder gerencial (CROZIER, 1991) ao planejar mudanças. Essa pesquisa pode auxiliar outras organizações públicas a entender melhor os processos de mudança. Processos de aprendizagem antigos continuam influenciando novos processos ao manter elementos provenientes de processos de intuição e interpretação anteriores, como no caso do último uniforme da PRF, que trouxe mudanças, mas estas foram estabelecidas em consensos já estabelecidos, como conforto, proteção e identidade. Uma equipe de projetos pode auxiliar a alavancar mudanças, a fazê-las ocorrer, mas precisam ficar atentas às mudanças anteriores e aos elementos que permanecem. Saber como a organização historicamente aprendeu pode auxiliar futuras mudanças, planejadas ou não.

Além disso, é necessária uma atenção aos processos de poder. As conexões percebidas nessa pesquisa sugerem que estes podem dificultar ou melhorar novas aprendizagens, dependendo do tipo de poder exercido. Episódios de força contrários podem restringir inovações, enquanto sistemas disciplinares podem alavancar e até melhorar as mudanças, agregando elementos de aprendizagens anteriores.

9.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Pesquisa qualitativas visam descrever e não explicar, compreender ao invés de prever e em vez de generalizar, buscam extrapolar para contextos similares (GOLAFSHANI, 2003). Esse trabalho foi um estudo de caso qualitativo, analisado em um contexto específico. Por esse motivo, generalizações para outros contextos não podem ser realizadas.

Além disso, o âmbito externo não foi analisado. Ao iniciar a pesquisa, planejamos realizar uma análise do poder intraorganizacional (BRASS, 2017; HICKSON *et al.*, 1971), mas nos deparamos com exercícios de poder contra, vindos de fora (FLEMING; SPICER, 2014). Da mesma forma, nos concentramos nos três níveis de análise da estrutura 4i's original, indivíduo, grupo e organização, mas visto que a AO é “um fenômeno que abrange vários níveis, incluindo o contexto organizacional externo” (CROSSAN; MAURER; WHITE, 2001, p.450), nos deparamos com um quarto nível de análise, o interorganizacional.

Durante os processos de aprendizagem ocorreram trocas com outras organizações. A gandola foi pensada como possível uniforme pelo contato com outras polícias que já usavam. Mas a PRF também influenciou outras organizações, como comentou um entrevistado ao observar o impacto trazido com a mudança no uniforme:

Ao longo desse processo de mudança da PRF, a PMDF mudou o uniforme dela duas vezes. E em uma troca institucional. A Polícia Federal mudou o uniforme dela, o DEPEN está mudando, então assim, além desse impacto *interna corporis*, da percepção social, eu acho que sinalizou para outras organizações públicas essa possibilidade de usar ferramentas que tradicionalmente a administração pública não usava, ferramentas que impactam diretamente na qualidade do serviço prestado à sociedade, mas que não são ferramentas de intervenção direta, são habilitadores. Você meche nos habilitadores para gerar um produto de qualidade (E3, Pos. 47).

A gandola foi intuída e interpretada devido aos contatos com outras polícias e, posteriormente, novas interações provocaram mudanças em outras organizações, como a Polícia Militar do Distrito Federal – PMDF, a Polícia Federal e o Departamento Penitenciário Federal – DEPEN. Assim, vemos a importância de observar o conjunto de uma forma sistêmica. Se o foco dessa pesquisa foi o de captar apenas os processos internos, inevitavelmente nos deparamos com essa permeabilidade que mostra que a realidade é sempre mais complexa do que supomos, que sempre existe algo a mais influenciando os processos internos de qualquer organização.

9.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A partir das considerações e limitações da pesquisa, algumas frentes de estudo podem ser exploradas. A inserção de um quarto nível de análise, o interorganizacional (KNIGHT, 2002; MOZZATO; BITENCOURT, 2022) pode auxiliar a compreender como organizações externas influíram nas dinâmicas internas entre AO e poder. E o uso do conceito de capacidade

absortiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990) pode revelar alguns pontos sobre a capacidade das organizações de aprender por meio de relações externas. O conceito de memória organizacional (HUBER, 1991; WALSH; UNGSON, 1991), que corresponde ao conhecimento armazenado para uso futuro, pode auxiliar na explicação de alguns achados dessa pesquisa, como os elementos que permaneceram nas aprendizagens futuras, relacionados ao *feedback*. Além, é claro, da análise com o conceito de esquecimento (MARTIN DE HOLAN; PHILLIPS, 2004; MARIANO; CASEY; OLIVERA, 2018) ou desaprendizagem organizacional (TSANG; ZAHRA, 2008), para compreender melhor o que permanece e o que muda nas organizações.

Outro ponto a se considerar foi a percepção da existência de um conflito geracional, principalmente no surgimento da camiseta azul, que ocorreu uma forte distinção entre novos e antigos policiais. Pesquisas com esse recorte podem gerar insights interessantes.

Além disso, a AO pode ser analisada por outra lente teórica, como a dos estudos baseados em prática (GHERARDI, 2000; 2001), que possuem grande potencial para preencher algumas lacunas nos estudos de AO (DURANTE *et al.*, 2019).

REFERÊNCIAS

- ADAM, H.; GALINSKY, A. D. Enclothed cognition. **Journal of experimental social psychology**, v. 48, n. 4, p. 918–925, 2012.
- ADAM, H.; GALINSKY, A. D. Reflections on enclothed cognition: Commentary on Burns et al. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 83, p. 157–159, 2019.
- ALVAREZ, A. M. O.; STEIL, A. V. The Learning Process of Project Teams: An Experience-Based Approach. In: FREIRE, P. S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G. A. (Org.). **Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation**. Hackensack: World Scientific, v. 15, p. 115-134, 2021.
- AMÉRICO, B. L.; CARNIEL, F.; FANTINEL, L. D. A noção de cultura nos estudos contemporâneos de Aprendizagem Organizacional no Brasil: desvendando a rede com o uso da inscrição literária. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 15, n. 1, p. 21–39, 2017.
- ANCONA, D. G. et al. Time: A new research lens. **Academy of management Review**, v. 26, n. 4, p. 645–663, 2001.
- ANCONA, D. G.; CHONG, C. L. **Entrainment–cycles and synergy in organizational behavior**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management, 1992.
- ANDERSON, M. L. Embodied cognition: A field guide. **Artificial intelligence**, v. 149, n. 1, p. 91–130, 2003.
- ANGELONI, M. T.; STEIL, A. V. Alinhamento de estratégias, aprendizagem e conhecimento organizacional. In: TARAPANOFF, K. (Ed.). **Aprendizagem Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: IBPEX, 2011. v. 1p. 115–147.
- ANTONACOPOULOU, E.; CHIVA, R. The social complexity of organizational learning: the dynamics of learning and organizing. **Management learning**, v. 38, n. 3, p. 277–295, 2007.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.
- APPLEBY, A.; CLARK, A. Quality management in local government, the same as in the private sector but different. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 18, n. 1, p. 29–36, fev. 1997.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Cenage Learning, 2012.
- ARENDDT, H. **A Condição Humana**. 11a ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.
- ARGOTE, L. Organizational learning research: Past, present and future. **Management Learning**, v. 42, n. 4, p. 439–446, 2011.

ARGOTE, L.; INGRAM, P.; LEVINE, J. M.; MORELAND, R. L. Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 1–8, 2000.

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1123–1137, out. 2011.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory of action perspective**. [s.l.] Addison-Wesley Pub. Co., 1978.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1a ed. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARETTE, J.; LEMYRE, L.; CORNEIL, W.; BEAUREGARD, N. Organizational learning facilitators in the Canadian public sector. **International Journal of Public Administration**, v. 35, n. 2, p. 137–149, 2012.

BARSALOU, L. W. Grounded cognition. **Annual Review of Psychology**, v. 59, p. 617–645, 2008.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in organizational change and development**. Greenwich: JAI Press, 1990. v. 4p. 231–272.

BATESON, G. **Steps to an ecology of mind**: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology. Chicago: University of Chicago Press, 2000.

BAUMAN, Z. **Legisladores e Intérpretes**: sobre modernidade, pós-modernidade e intelectuais. Rio de Janeiro: Zahar, 2010.

BERENDS, H.; ANTONACOPOULOU, E. Time and organizational learning: A review and agenda for future research. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 437–453, 2014.

BERENDS, H.; LAMMERS, I. Explaining Discontinuity in Organizational Learning: A Process Analysis. **Organization Studies**, v. 31, n. 8, p. 1045–1068, ago. 2010.

BERTI, M.; SIMPSON, A. V. The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment. **Academy of Management Review**, v. 46, n. 2, p. 252-274, 2021.

BIERSTEDT, R. An analysis of social power. **American Sociological Review**, v. 15, n. 6, p. 730–738, 1950.

BITENCOURT, C. C.; AZEVEDO, D. O futuro da aprendizagem organizacional: possibilidades e desafios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. SPE, p. 110–112, 2006.

BLUEDORN, A. C.; DENHARDT, R. B. Time and organizations. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 299–320, 1988.

- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de Política**, vol. 1. Brasília: Editora da UnB, 2000.
- BONTIS, N.; CROSSAN, M. M.; HULLAND, J. Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 437–469, 2002.
- BOURDIEU, P. **A economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1999.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.
- BOURRICAUD, F.; BOUDON, R. **Dicionário Crítico de Sociologia**. São Paulo: Ática, 2001.
- BRASS, D. J. Intraorganizational power and dependence. In: BAUM, J. A. C. (Ed.). **The Blackwell Companion to Organizations**. New Jersey: Blackwell Publishers, 2017. p. 138–157.
- BRASS, D. J.; BURKHARDT, M. E. Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 441–470, 1993.
- BRIX, J. Exploring knowledge creation processes as a source of organizational learning: A longitudinal case study of a public innovation project. **Scandinavian Journal of Management**, v. 33, n. 2, p. 113–127, 2017.
- BRODRICK, O. Organizational learning and innovation: tools for revitalizing public services. **International Review of Administrative Sciences**, v. 64, n. 1, p. 83–96, 1998.
- BRYAN, S. E. A melhoria da produção no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 1, n. 2, p. 27–55, 1961.
- BURNS, D. M. et al. An old task in new clothes: A preregistered direct replication attempt of enclothed cognition effects on Stroop performance. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 83, p. 150–156, 2019.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CABRAL, S.; BARBOSA, A. C. Q.; LAZZARINI, S. Monitorando a polícia: um estudo sobre a eficácia dos processos administrativos envolvendo policiais civis na corregedoria geral da Bahia. **Organizações & Sociedade**, v. 15, n. 47, p. 87–105, 2008.
- CANGELOSI, V. E.; DILL, W. R. Organizational learning: Observations toward a theory. **Administrative Science Quarterly**, p. 175–203, 1965.
- CANO, I. Nas trincheiras do método: o ensino da metodologia das ciências sociais no Brasil. **Sociologias**, v. 14, n. 31, p. 94–119, 2012.
- CARNIEL, F.; AMÉRICO, B. L. Rastreado os territórios da aprendizagem organizacional no Brasil. **Sociologias**, v. 20, p. 392–423, 2018.

- CHAN, D. Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. **Journal of Applied Psychology**, v. 83, n. 2, p. 234–246, 1998.
- CIVILE, C.; OBHI, S. Students wearing police uniforms exhibit biased attention towards individuals wearing hoodies. **Frontiers in Psychology**, v. 8, p. 62, 2017.
- CLEGG, S. R. **Frameworks of Power**. London: Sage, 1989.
- CLEGG, S. R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 5, p. 68–95, 1992.
- CLEGG, S. R.; COURPASSON, D.; PHILLIPS, N. **Power and Organizations**. London: SAGE, 2006.
- CLEGG, S. R.; HAUGAARD, M. **The Sage handbook of power**. [s.l.] Sage, 2009.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. I. Absorptive-capacity – a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990
- COMMON, R. Organisational learning in a political environment: Improving policy-making in UK government. **Policy Studies**, v. 25, n. 1, p. 35–49, 2004.
- COUTINHO, J. P. **Compreendendo a Polícia nas Estradas: Uma análise sociológica do mandato e das práticas da Polícia Rodoviária Federal**. Dissertação — Programa de Pós-Graduação em Sociologia: Universidade Federal de Pernambuco, 2015.
- CRAIK, J. The cultural politics of the uniform. **Fashion Theory**, v. 7, n. 2, p. 127–147, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2a ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CROSSAN, M. et al. Time and organizational improvisation. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 129–145, 2005.
- CROSSAN, M. M. et al. Organizational learning: Dimensions for a theory. **The international Journal of Organizational Analysis**, 1995.
- CROSSAN, M. M.; BERDROW, I. Organizational learning and strategic renewal. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 11, p. 1087–1105, 2003.
- CROSSAN, M. M.; HURST, D. K. Strategic renewal as improvisation: Reconciling the tension between exploration and exploitation. **Advances in Strategic Management**, v. 23, p. 273–298, 2006.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522–537, 1999.
- CROSSAN, M. M.; MAURER, C. C.; WHITE, R. E. Reflections on the 2009 AMR decade award: do we have a theory of organizational learning? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 3, p. 446–460, 2011.

CROZIER, M. **O Fenômeno Burocrático**: Ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações, na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora da UnB, 1991.

CROZIER, M. Subdesenvolvimento, administração e burocracia. **Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 9, p. 117–134, 1963.

CROZIER, M. The problem of power. **Social Research**, v. 40, n. 2, p. 211–228, 1973.

CUFFA, D. DE; KRAEMER, R.; STEIL, A. V. Organizational Memory Systems in a Multi-Unit Public Organization. In: JENNEX, M. E. (Ed.). **Current Issues and Trends in Knowledge Management, Discovery, and Transfer**. Hershey: IGI Global, 2020. p. 247–271.

CUFFA, D.; KRAEMER, R.; STEIL, A. V. Use of Organizational Memory Systems in a Police Organization. **International Journal of Knowledge Management (IJKM)**, v. 14, n. 3, p. 37–47, 2018.

CUFFA, D.; STEIL, A. V. Organizational learning in public organizations: an integrative review. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 9, n. 3, p. 112–123, set. 2019.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. New Jersey: Englewood Cliffs, 1963.

DAHL, R. A. The concept of power. **Behavioral Science**, v. 2, n. 3, p. 201–215, 1957.

DE JONG, M.; KAMSTEEG, F.; YBEMA, S. Ethnographic strategies for making the familiar strange: Struggling with ‘distance’ and ‘immersion’ among Moroccan-Dutch students. **Journal of Business Anthropology**, v. 2, n. 2, p. 168–186, 2013.

DEETZ, S. Crossroads: Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. **Organization Science**, v. 7, n. 2, p. 191–207, 1996.

DOVER, G. LAWRENCE, T. B. The role of power in nonprofit innovation. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 41, n. 6, p. 991-1013, 2012.

DURANTE, D. G.; VELOSO, F. R.; MACHADO, D. Q.; CABRAL, A. C.; SANTOS, S. M. Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, 2019.

DURKHEIM, É. **As Formas Elementares da Vida Religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions and critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085–1113, 1997.

EASTERBY-SMITH, M. et al. Learning from products in service: A socio-political framework. **Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities**. Anais...2010.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. The evolving field of organizational learning and knowledge management. In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge management**. Chichester: Wiley, 2011. v. 2p. 1–20.

EDMONDSON, A. The local and variegated nature of learning in organizations: A group-level perspective. **Organization Science**, v. 13, n. 2, p. 128–146, abr. 2002.

ELIAS, N. **O Processo Civilizador 2: formação do Estado e civilização**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

FAHY, K. M.; EASTERBY-SMITH, M.; LERVIK, J. E. The power of spatial and temporal orderings in organizational learning. **Management Learning**, v. 45, n. 2, p. 123–144, abr. 2014.

FARRELL, D.; PETERSEN, J. C. Patterns of political behavior in organization. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 3, p. 403–412, 1982.

FELIN, T.; HESTERLY, W. S. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: Philosophical considerations on the locus of knowledge. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 195–218, 2007.

FERDINAND, J. Power, politics and state intervention in organizational learning. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 435–450, dez. 2004.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 803–813, 1985.

FISKE, S. T.; BERDAHL, J. Social power. In: KRUGLANSKI, A. W.; HIGGINS, E. T. (Eds.). **Social Psychology: Handbook of Basic Principles**. [s.l: s.n.]. v. 2p. 678–692, 2007.

FLEMING, P.; SPICER, A. Power in management and organization science. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, p. 237–298, 2014.

FLOOD, R. L.; ROMM, N. R. A. A systemic approach to processes of power in learning organizations: Part I - literature, theory, and methodology of triple loop learning. **Learning Organization**, v. 25, n. 4, p. 260–272, 2018.

FOUCAULT, M. **História da Sexualidade**. Vol. II: O uso dos prazeres, Rio de Janeiro: Graal, 1984.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder: organização e tradução de Roberto Machado**. 18o ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2003.

FRENCH JR., J. R.; RAVEN, B. **The Bases of Social Power**. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959.

GANDZ, J.; MURRAY, V. V. The experience of workplace politics. **Academy of Management journal**, v. 23, n. 2, p. 237–251, 1980.

GANZ, S. C. Ignorant Decision Making and Educated Inertia: Some Political Pathologies of Organizational Learning. **Organization Science**, v. 29, n. 1, p. 39–57, fev. 2018.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. The role of time in theory and theory building. **Journal of management**, v. 26, n. 4, p. 657–684, 2000.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice based knowing. **Human Relations**, v.54, n.1, p. 131-139, 2001.

GHERARDI, S. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations: An introduction. **Organization**, v.7, n.2, p. 211-223, 2000.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: The notion of situated curriculum. **Management learning**, v. 29, n. 3, p. 273–297, 1998.

GOLAFSHANI, Nid. Understanding reliability and validity in qualitative research. **The Qualitative Report**, v. 8, n. 4, p. 597-607, 2003.

GOODMAN, L. A. Snowball sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, p. 148–170, 1961.

GOODMAN, P. S. et al. Introduction. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 507–511, 2001.

GREILING, D.; HALACHMI, A. Accountability and organizational learning in the public sector. **Public Performance & Management Review**, v. 36, n. 3, p. 380–406, 2013.

GUINOTE, A. How power affects people: Activating, wanting, and goal seeking. **Annual Review of Psychology**, v. 68, p. 353–381, 2017.

HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–206, 1984.

HARTLEY, J.; RASHMAN, L. The role of leadership in knowledge creation and transfer for organizational learning and improvement. In: WALSH, K.; HARVEY, G.; JAS, P. (Eds.). **Connecting Knowledge and Performance in Public Services: From Knowing to Doing**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. p. 145–172.

HAVEMAN, H. A. The Columbia School and the Study of Bureaucracies. In: ADLER, P. S. (Ed.). **The Oxford Handbook of Sociology and Organization Studies: Classical Foundations**. New York: Oxford University Press, 2009.

HAVEMAN, H. A.; WETTS, R. Organizational theory: From classical sociology to the 1970s. **Sociology Compass**, v. 13, n. 3, p. e12627, 2018.

HICKSON, D. J. et al. A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, p. 216–229, 1971.

HOLAN, P. M.; PHILLIPS, N. Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. **Management Science**, v. 50, n. 11, p. 1603-1613, 2004.

HUBER, G. P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, p. 88–115, 1991.

- HUBER, G. P. Organizational learning: The contributing processes and the literatures. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 88–115, 1991.
- HUGHES, E. C. The ecological aspect of institutions. **American Sociological Review**, v. 1, n. 2, p. 180–189, 1936.
- JARVIE, W.; STEWART, J. Conceptualizing learning in the public sector: the importance of context. **International Journal of Public Sector Management**, v. 31, n. 1, p. 14–30, 8 jan. 2018.
- KANTER, R. M. Power failure in management circuits. In: HOOPER, A. (Ed.). **Leadership Perspectives**. Abingdon: Routledge, 2017. p. 281–290.
- KNIGHT, L. Network learning: Exploring learning by interorganizational networks. **Human Relations**, v. 55, n. 4, p. 427–454, 2002.
- KRAEMER, R. et al. Gestão da Inovação e Setor Público: Panorama das pesquisas no último decênio. Anais do VI CIKI. Anais... In: **VI Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação - CIKI**. Bogotá: 2016.
- KUHN, T. S. **The Structure of Scientific Revolutions**. Chicago: University of Chicago press, 1962.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. **Sociologia Geral**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- LANT, T. K.; MEZIAS, S. J. An organizational learning model of convergence and reorientation. **Organization science**, v. 3, n. 1, p. 47–71, 1992.
- LATOUR, B.; WOOLGAR, S. **Laboratory life: The construction of scientific facts**. Princeton: Princeton University Press, 1979.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A Construção do Saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- LAWRENCE, T. B.; MALHOTRA, N.; MORRIS, T. Episodic and systemic power in the transformation of professional service firms. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 102–143, 2012.
- LAWRENCE, T. B.; WINN, M. I.; JENNINGS, P. D. The temporal dynamics of institutionalization. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 4, p. 624–644, 2001.
- LAWRENCE, T. et al. The politics of organizational learning: Integrating power into the 4I framework. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 180–191, 2005.
- LEE, H.; LIEBENAU, J. Time in organizational studies: Towards a new research direction. **Organization Studies**, v. 20, n. 6, p. 1035–1058, 1999.
- LEVINTHAL, D.; MARCH, J. The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. SI, p. 95–112, WIN 1993.
- LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review of Sociology**, v. 14, n. 1, p. 319–338, 1988.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. I. Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 672–690, 1999.

LIMBA, R. S.; HUTAHAYAN, B.; SOLIMUN, S.; FERNANDES, A. Sustaining innovation and change in government sector organizations Examining the nature and significance of politics of organizational learning. **Journal of Strategy and Management**, v. 12, n. 1, p. 103–115, 18 fev. 2019.

LUNDBERG, K. A systems thinking approach to environmental follow-up in a Swedish central public authority: Hindrances and possibilities for learning from experience. **Environmental Management**, v. 48, n. 1, p. 123, 2011.

LYLES, M. A. Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation and innovation in messy problems. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 132–136, 2014.

MACHADO, R. Introdução: Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 18º ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2003.

MADEN, C. Transforming public organizations into learning organizations: a conceptual model. **Public Organization Review**, v. 12, n. 1, p. 71–84, 2012.

MADUREIRA, C.; RODRIGUES, M. A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 153–171, 2006.

MALINOWSKI, B. K. **Argonautas do Pacífico Ocidental**: Um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. 3ª Ed. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MARIANO, S.; CASEY, A.; OLIVERA, F. Managers and organizational forgetting: a synthesis. **The Learning Organization**, 2018.

MATOS, L.; ENSSLIN, S. Desenvolvimento de construtos para operacionalização do framework dos 4IS. **Exacta**, v. 19, n. 3, p. 564-586, 2021.

MATTHEWS, R. L.; MACCARTHY, B. L.; BRAZIOTIS, C. Organisational learning in SMEs: a process improvement perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 7, p. 970–1006, 2017.

MAZZUCATO, M. **O Estado Empreendedor**: desmascarando o mito do setor público vs. setor privado. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2014.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 22a ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1997.

MERAD, M.; DECHY, N.; MARCEL, F. A pragmatic way of achieving Highly Sustainable Organisation: Governance and organisational learning in action in the public French sector. **Safety Science**, v. 69, p. 18–28, 2014.

MERTON, R. K. Bureaucratic structure and personality. In: MERTON, R. K. (Ed.). **Social Theory and Social Structure**. New York: The Free Press, 1961. p. 249–260.

MICELOTTA, E.; LOUNSBURY, M.; GREENWOOD, R. Pathways of institutional change: An integrative review and research agenda. **Journal of Management**, v. 43, n. 6, p. 1885–1910, 2017.

MICHAELIDES, D. Will gamify those processes. The art of innovation in the public sector. **International Journal of Innovation Science**, v. 3, p. 117–126, 2011.

MICHELS, R. **Sociologia dos Partidos Políticos**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1982.

MINER, A. S.; MEZIAS, S. J. Ugly duckling no more: Pasts and futures of organizational learning research. **Organization Science**, v. 7, n. 1, p. 88–99, 1996.

MINGARDI, G. **Tiras, Gansos e Trutas: segurança pública e polícia civil em São Paulo (1983-1990)**. [s.l.] CORAG, 2000.

MINTZBERG, H. Power and organization life cycles. **Academy of Management review**, v. 9, n. 2, p. 207–224, 1984.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1983. v. 142

MOLES, A. A. **As ciências do impreciso**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 58–71, 2005.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative science quarterly**, p. 605–622, 1980.

MORLAND, K. V.; BRESLIN, D.; STEVENSON, F. Development of a multi-level learning framework. **The Learning Organization**, v. 26, n. 1, 2019.

MOZZATO, A. R.; BITENCOURT, C. C. Interorganizational Learning: The Central Role of Social Spaces and Learning Episodes. In: FREIRE, P. S.; HAWAMDEH, S.; DANDOLINI, G. A. (Org.). **Knowledge Governance and Learning for Organizational Creativity and Transformation**. Singapura: World Scientific Publishing Company, 2021, v. 15, p. 171-187.

NGUYEN, N.; HUBER, G. P. Editorial. **The Learning Organization**, v. 26, n. 1, p. 7–11, 14 jan. 2019.

NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. **Human relations**, v. 48, n. 7, p. 727–746, 1995.

NIELSEN, J. A.; MATHIASSEN, L.; HANSEN, A. M. Exploration and exploitation in organizational learning: a critical application of the 4I model. **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 835–850, 2018.

NOGUEIRA, R. A. **Aspectos políticos e sociais em contextos de aprendizagem interorganizacional na administração pública federal**. Tese. Programa de Pós-Graduação em Administração — Brasília: Universidade de Brasília-UNB, 2016.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernos Ebape. BR**, v. 13, n. 1, p. 83–102, 2015.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**, v. 5, n. 1, p. 14–37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 1997.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks: Sage publications, 2018.

OCASIO, W. Organizational power and dependence. In: BAUM, J. A. C. (Ed.). **The Blackwell companion to organizations**. [s.l.] Wiley Online Library, 2017. p. 363–385.

OCASIO, W.; POZNER, J.-E.; MILNER, D. Varieties of Political Capital and Power in Organizations: A Review and Integrative Framework. **Academy of Management Annals**, v. 14, n. 1, p. 303–338, 2020.

OLEJARSKI, A. M.; POTTER, M.; MORRISON, R. L. Organizational Learning in the Public Sector: Culture, Politics, and Performance. **Public Integrity**, v. 21, n. 1, p. 69–85, 2019.

ORD-HUME, A. W. J. G. **Perpetual motion: The history of an obsession**. Kempton, Adventures Unlimited Press, 2015.

ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. It's about time: Temporal structuring in organizations. **Organization science**, v. 13, n. 6, p. 684–700, 2002.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. Innovation, public policy and public services delivery in the UK. The word that would be king? **Public Administration**, v. 89, n. 4, p. 1335-1350, 2011.

PACHECO, R. C. DOS S.; TOSTA, K. C. B. T.; FREIRE, P. DE S. Interdisciplinaridade vista como um processo complexo de construção do conhecimento: uma análise do Programa de Pós-Graduação EGC/UFSC. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, v. 7, n. 12, p. 136–159, 2010.

PAK, C. K.; SNELL, R. S. Programmed, Autonomous-Formal and Spontaneous Organizational Learning. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 275–288, 2003.

PATNAIK, B. et al. Organizational learning in educational settings (technical): an Indian perspective. **The Learning Organization**, v. 20, n. 2, p. 153–172, 2013.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. R. Poder nas Organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Eds.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2a ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PÉREZ-NORDTVEDT, L. et al. An entrainment-based model of temporal organizational fit, misfit, and performance. **Organization Science**, v. 19, n. 5, p. 785–801, 2008.

PERROW, C. A Society of Organizations. **Theory and Society**, v. 20, n. 6, p. 725–762, 1991.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. Shaping strategic change-The case of the NHS in the 1980s. **Public Money & Management**, v. 12, n. 3, p. 27–31, 1992.

PFEFFER, J. **Managing with Power: Politics and Influence in Organizations**. Brighton: Harvard Business School Press, 1994.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. I. **The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action**. Boston, MA: Harvard business press, 2000.

PIRES, D. R. **Governança em Segurança Pública: mecanismos de liderança, estratégia e controle na Polícia Rodoviária Federal**. Dissertação — Programa de Pós-Graduação em Administração: Universidade Federal de Pernambuco, 2016.

PIRES, D. R.; WANDERLEY, L. S. O. Estratégia como prática na segurança pública: Um estudo etnográfico. **GESTÃO.Org**, v. 15, n. 2, p. 564–575, 2017.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Chicago and London: University of Chicago press, 2009.

POPADIUK, S. Exploration-exploitation de ativos de conhecimento: sobrevivência, paridade ou desempenho superior. **XXXI Encontro da ANPAD, EnANPAD**, 2007.

POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International journal of information management**, v. 26, n. 4, p. 302–312, 2006.

PRF – Polícia Rodoviária Federal. **90 anos de estrada: 1928 - 2018**. Brasília: DPRF, 2018.

PRF – Polícia Rodoviária Federal. **Plano Estratégico 2020-2028**. Brasília: DPRF, 2019.

RASHMAN, L.; WITHERS, E.; HARTLEY, J. Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 4, p. 463–494, 2009.

RAVEN, B. H. Social influence and power. In: STEINER, I. E.; FISHBEIN, M. E. (Eds.). **Current studies in social psychology**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.

RAVEN, B. H. The bases of power: Origins and recent developments. **Journal of social issues**, v. 49, n. 4, p. 227–251, 1993.

REED, M. Bureaucratic theory and intellectual renewal in contemporary organization studies. In: ADLER, P. S. (Ed.). **The Oxford handbook of sociology and organization studies: Classical foundations**. New York: Oxford University Press, 2009. p. 559–584.

RERUP, C.; LEVINTHAL, D. A. Situating the concept of organizational mindfulness: the multiple dimensions of organizational learning. In: BECKE, G. (Ed.). **Mindful change in times of permanent reorganization**. Berlin: Springer, 2014. p. 33–48.

RIBEIRO, P. F. A lei da oligarquia de Michels: modos de usar. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 29, n. 85, p. 179–193, 2014.

RITZER, G. Sociology: A multiple paradigm science. **The American Sociologist**, p. 156–167, 1975.

ROSE, A.-L.; DEE, J.; LEISYTE, L. Organizational learning through projects: a case of a German university. **The Learning Organization**, 2020.

SAINT-PIERRE, H. L. **Max Weber: entre a paixão e a razão**. Campinas: Editora da UNICAMP, 1991.

SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. Who gets power — and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. **Organizational dynamics**, v. 5, n. 3, p. 3–21, 1977.

SALAS-VALLINA, A. et al. On the road to happiness at work (HAW) Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. **Personnel Review**, v. 46, n. 2, p. 314–338, 2017.

SANTOS, B. S. **Um discurso sobre as ciências**. São Paulo: Cortez Editora, 2018.

SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V.; DELGADO-HERNÁNDEZ, D. J. State of the organizational learning field in Latin America and the Caribbean: Research methods and themes. **The Learning Organization**, v. 27, n. 2, p. 147–161, 7 mar. 2020.

SANTOS, J. L. S.; STEIL, A. V. Organizational learning and power dynamics: a study in a Brazilian University. **Learning Organization**, v. 22, n. 2, p. 115–130, 2015.

SÁTYRO, N. G. D.; CUNHA, E. M. S. A capacidade transformativa do governo federal brasileiro na construção de uma burocracia da assistência social nos municípios. **RAP: Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 52, n. 3, p. 363–385, 2018.

SCHIRMER, F.; GEITHNER, S. Power relations in organizational change: an activity-theoretic perspective. **Journal of Accounting and Organizational Change**, v. 14, n. 1, SI, p. 9–32, 2018.

SCHRADER, A. **Introdução à pesquisa social empírica**. Porto Alegre: Ed. Globo RS, 1978.

SCHRADER, S. More than cosmetic changes: the challenges of experiments with police demilitarization in the 1960s and 1970s. **Journal of Urban History**, v. 46, n. 5, p. 1002–1025, 2020.

SCHUTTE, N.; BARKHUIZEN, N. Creating Public Service Excellence applying Learning Organisation Methods: The role of Strategic Leadership. **Journal of International Cooperation and Development**, v. 1, n. 1, p. 1–12, 2018.

SHIPTON, H. Cohesion or confusion? Towards a typology for organizational learning research **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 4, p. 233–252, 2006.

SIMON, H. A. Making management decisions: The role of intuition and emotion. **Academy of Management Perspectives**, v. 1, n. 1, p. 57–64, 1987.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organizations. **The American economic review**, v. 69, n. 4, p. 493–513, 1979.

SLEPIAN, M. L.; SLEPIAN, M. L.; FERBER, S. N.; GOLD, J. M.; RUTCHICK, A. M. The cognitive consequences of formal clothing. **Social Psychological and Personality Science**, v. 6, n. 6, p. 661–668, 2015.

STEIL, A. V.; SANTOS, J. L. S. Building conceptual relations between organizational learning, knowledge, and memory. **International Journal of Business and Management Tomorrow**, v. 2, n. 2, p. 1-9, 2012.

STURM, R. E.; ANTONAKIS, J. Interpersonal power: A review, critique, and research agenda. **Journal of Management**, v. 41, n. 1, p. 136–163, 2015.

SWAN, J. A. Exploring knowledge and cognitions in decisions about technological innovation: mapping managerial cognitions. **Human relations**, v. 48, n. 11, p. 1241–1270, 1995.

TAKAHASHI, A. R. W.; FISCHER, A. L. Debates passados, presentes e futuros da aprendizagem organizacional: um estudo comparativo entre a produção acadêmica nacional e internacional. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 10, n. 5, p. 53–76, 2009.

TANG, L.-L.; YEH, Y.-L. Effect of organizational culture, leadership style, and organizational learning on organizational innovation in the public sector. **Journal of Quality**, v. 22, n. 5, p. 461–481, 2015.

TEMPLETON, G. F.; DOWDY, J. F. CASE-mediated organizational and deuterio learning at NASA. **Information Systems Frontiers**, v. 14, n. 3, p. 741–764, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TSANG, E. W. K.; ZAHRA, S. A. Organizational unlearning. **Human relations**, v. 61, n. 10, p. 1435-1462, 2008.

TSANG, E. W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. **Human relations**, v. 50, n. 1, p. 73–89, 1997.

TSOUKAS, H. The missing link: A transformational view of metaphors in organizational science. **Academy of management review**, v. 16, n. 3, p. 566–585, 1991.

VAN DE VEN, A.; BECHARA, J. P.; SUN, K. How Outcome Agreement and Power Balance Among Parties Influence Processes of Organizational Learning and Nonlearning. **Journal of Management**, v. 45, n. 3, p. 1252–1283, mar. 2019.

VERA, D.; CROSSAN, M. Strategic leadership and organizational learning. **Academy of management review**, v. 29, n. 2, p. 222–240, 2004.

- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VINCE, R. Power and emotion in organizational learning. **Human relations**, v. 54, n. 10, p. 1325–1351, out. 2001.
- VINCE, R.; BROUSSINE, M. Rethinking organisational learning in local government. **Local Government Studies**, v. 26, n. 1, p. 15–30, 2000.
- WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational memory. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 57–91, 1991.
- WATAD, M. Organizational learning and change: can they coexist? **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 1070–1084, 2 set. 2019.
- WEBER, M. A Objetividade do Conhecimento nas Ciências Sociais. In: COHN, G. (Ed.). **Sociologia**. Coleção Grandes Cientistas Sociais, v. 13. São Paulo: Ática, 1979.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade**: Fundamentos da Sociologia Compreensiva. Brasília: Editora da UnB, 2004. v. V. 2
- WIEWIORA, A.; SMIDT, M.; CHANG, A. The ‘How’ of Multilevel Learning Dynamics: A Systematic Literature Review Exploring How Mechanisms Bridge Learning Between Individuals, Teams/Projects and the Organization. **European Management Review**, v. 16, n. 1, p. 93–115, 2019.
- WILSON, M. Six views of embodied cognition. **Psychonomic bulletin & review**, v. 9, n. 4, p. 625–636, 2002.
- YBEMA, S.; KAMSTEEG, F. Making the familiar strange: A case for disengaged organizational ethnography. In: YANOW, D. et al. (Eds.). **Organizational ethnography**: Studying the complexities of everyday life. London: SAGE, 2009. p. 101–119.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e métodos. 5a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.
- YUKL, G. **Leadership in Organizations**. 8a ed. Boston, MA: Pearson, 2013.
- ZAHEER, S.; ALBERT, S.; ZAHEER, A. Time scales and organizational theory. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 725–741, 1999.
- ZERUBAVEL, E. The standardization of time: A sociohistorical perspective. **American journal of sociology**, v. 88, n. 1, p. 1–23, 1982.
- ZIETSMA, C. et al. The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. **British Journal of Management**, v. 13, n. SI, p. S61–S74, set. 2002.
- ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, n. 1, p. 443–464, 1987.

APÊNDICE A – EXPERIÊNCIA VIVIDA NA PRF

Esse é o meu relato de experiência vivida na PRF. O foco do trabalho são as vivências que tive com os diferentes uniformes, as mudanças e as percepções pessoais sobre essas alterações. Organizei em tópicos os principais momentos, como o uniforme de instrução, o social, a calça e bota tática, o boné e a camiseta azul, a distribuição dos uniformes, a gandola e o uniforme atual.

- Camiseta branca

Entrei na PRF em 1999, na Superintendência do Paraná, através de um concurso público. Antes de ser efetivado participei do Curso de Formação Profissional – CFP. Éramos em 12 alunos e permanecemos por três meses no curso. Meu primeiro contato foi com o uniforme de instrução. Era muito simples, composto por uma camiseta branca com o emblema da PRF estampado no peito e calça jeans, como mostrado na Figura 23.

Figura 23 - Camiseta branca, o uniforme do Curso de Formação Profissional



Fonte: Arquivo pessoal (FA1). Fotografia tirada em 1999.

- Uniforme social

Após concluir o curso de formação e assumir o cargo de policial rodoviário federal, utilizei o uniforme que nomeio de social. Optei por essa nomenclatura, pois remete a um traje social. Recebemos da organização uma camisa social de manga curta e outra de manga comprida, esta utilizada com gravata preta. A calça, em estilo social, era usada com sapatos pretos e quepe ou boné branco. Além disso, também forneceram capa de chuva, sinalizador e jaqueta preta de nylon. Esse uniforme é mostrado na Figura 24.

Figura 24 - Uniforme social



Fonte: arquivo pessoal (FA2). Fotografia tirada entre 1999 e 2000.

Esse uniforme trazia alguns empecilhos para o trabalho no “trecho”⁴¹. Nas situações em que havia necessidade de atendimentos fora da rodovia – como vegetações densas, riachos e terrenos acidentados – o uso de calça e sapato social dificultavam o trabalho. Tinha a sensação de estar usando um traje de casamento enquanto realizava uma atividade operacional. Invejava o uniforme dos motociclistas da PRF, composto por calça tática e botas de couro. Após algum tempo de trabalho consegui com um colega motociclista um par de botas, que facilitaram minha atuação no trecho. Vários policiais utilizavam essa mesma estratégia. A bota chegava quase à altura do joelho e era pesada – afinal foi projetada para resistir aos impactos de um possível acidente de motocicleta – características que afetavam sua funcionalidade para os não-motociclistas. Apesar disto, trazia mais benefícios que o sapato.

⁴¹ Ver nota de rodapé 26.

Figura 25 - Uniforme de motociclista



Fonte: Arquivo pessoal (FA3). Fotografia tirada entre 2000 e 2003.

A Figura 25 ilustra o uniforme de motociclista. Os dois policiais com jaqueta de couro eram motociclistas e estavam com seus uniformes padrão. Diferentemente, eu (segundo à esquerda) e outro colega, utilizávamos o mesmo uniforme pela praticidade, mesmo não sendo motociclistas.

- Calça tática

Após algum tempo, a PRF modificou a parte de baixo do uniforme e incluiu uma calça tática e uma bota operacional, menor e mais leve que a de motociclista, o que proporcionou mais conforto ao trabalho. A calça, em estilo cargo, possuía bolsos nas laterais e era confeccionada com um tecido mais grosso, o que a tornava mais resistente. A parte superior continuou a mesma. A Figura 26 mostra esse uniforme.

Figura 26 - Uniforme social com a calça tática e bota



Fonte: Arquivo pessoal (FA4). Fotografia tirada entre 2003 e 2007.

Apesar destas alterações, a calça social e o sapato continuaram como peças de uniforme, sendo seu uso opcional.

- Boné azul

O boné na cor azul surgiu mais ou menos na mesma época que a calça e bota tática. Ele substituiu o boné branco ou quepe branco. Ficava estranho usar o quepe com a calça tática; e o boné branco de tecido ficava sujo muito facilmente, a cada plantão era necessário lavar. A explicação do porquê da cor branca era que a cobertura (nome dado à peça que fica na cabeça, seja o boné ou quepe) era padrão internacional relacionado ao trânsito. Dessa forma, quando apareceu o boné azul algumas críticas surgiram, principalmente dos policiais mais antigos, a chamada velha guarda, que queria manter a tradição do branco.

- As compras de uniformes

Além das peças essenciais (camisa, calça, sapato, calça tática, bota e boné) existiam alguns acessórios, como jaqueta, capa de chuva, sinalizador, colete balístico, capa de colete, entre outros. As compras de uniformes eram regionais, ou seja, cada Superintendência realizava sua compra, não era uma aquisição nacional padrão. Assim, alguns acessórios eram comprados em determinado estado e em outros não, e os materiais poderiam ser diferentes por não haver uma padronização desses acessórios. Por exemplo, a capa de chuva era diferente a cada

fornecimento. Já tive capa na cor amarela, na cor azul e na cor cinza, de modelagens, materiais e tamanhos diferentes. Em uma determinada compra, forneceram uma blusa de lã na cor cáqui e uma jaqueta de couro, substituindo a de *nylon* na cor preta. Essas duas compras em particular (jaqueta de couro e blusa de lã) foram realizadas na Superintendência do Paraná apenas. Assim, policiais de outros estados não possuíam e lembro que estas eram invejadas por colegas de outras Superintendências.

Mas as peças essenciais (camisa, calça, calça tática), embora padronizadas, traziam pequenas diferenças a cada compra realizada, seja na costura ou tonalidade de cor. Além disso, o emblema da PRF também foi modificado algumas vezes ao longo dos anos. Assim, tínhamos policiais utilizando diferentes uniformes e emblemas. Uma anedota comum era a de que, se reunissem 10 policiais, existiriam 10 uniformes diferentes. Alguns utilizavam a calça social, outros a bota de motociclista, outros a tática. Havia jaqueta de nylon, de couro, blusa de lã e a camisa. Alguém usava quepe, outro o boné, uns de colete balístico com capa na cor cáqui, outros com uma capa na cor preta e assim por diante. Essa “desuniformização” era tão comum, que começou a surgir, em cada ordem de missão, qual era o uniforme a ser utilizado em determinada operação, na busca de um certo padrão operacional. A uniformização era algo que beirava ao surreal na década de 2000.

- Camiseta azul

Acredito que essa “desuniformização” sistemática, ou seja, a utilização de diferentes tipos de uniformes, auxiliou a disseminação da camiseta azul a todo efetivo. Ela foi inicialmente confeccionada como traje de instrução, por volta de 2001, mas começou paulatinamente a ser utilizada como uniforme operacional – em um primeiro momento por baixo da camisa social. Não sendo oficialmente parte do uniforme operacional, não era fornecida pela PRF, assim começaram a ser confeccionadas e adquiridas de forma particular. Alguns policiais faziam encomendas coletivas para diminuir os custos, surgindo um comércio paralelo de uniforme, e surgiram variações, como uma camisa polo na cor azul.

- Gandola

A gandola surgiu como peça de uniforme exclusiva de grupos especiais. A gandola era utilizada por cima da camiseta azul. A explicação do porquê desta peça foi por ser de manga comprida, protegendo do sol. Também foi feita com um material mais grosso, similar ao da calça tática, que protegia de arranhões nas ações em áreas de mata. É um padrão de uniforme militar, utilizado pelas Forças Armadas. Da mesma maneira que a camiseta azul, essa peça caiu

no gosto dos policiais e começou a ser amplamente utilizado até se transformar em peça oficial do uniforme.

- Uniforme atual

Diferentemente dos uniformes anteriores, o atual foi resultado de um projeto estratégico. Foi criada uma equipe que estudou, pesquisou e detalhou um novo padrão nacional para a PRF. O projeto era mais abrangente, chamado de Identidade Institucional – I2, e visava implantar uma nova identidade para a PRF: o logotipo, o brasão, o uniforme, a caracterização das viaturas e prédios, enfim, toda a comunicação visual da PRF.

Esse projeto demorou muito tempo para ser finalizado, foi amplamente divulgado pela organização e gerou grande expectativa no efetivo. O desenho do novo uniforme era bonito, todos queriam usá-lo. Foram divulgadas algumas de suas características inovadoras: o tecido protegia de fogo, ao contrário do anterior, cujas peças eram de material sintético inflamável; também seria à prova de água, protegendo da chuva; e o uso de apenas duas cores, a parte de cima azul e a parte de baixo cáqui, ressaltando as cores da PRF. Foi criada uma grande expectativa, mas, como já comentei, demorou muito até sua confecção e distribuição. Foram criados protótipos e alguns policiais começaram a testá-lo por cerca de um ano.

Até então, nosso uniforme era na cor cáqui, essa era a grande marca. Mas a equipe do projeto estudou as cores e percebeu que a maior parte do uniforme antigo não era na cor cáqui, mas na cor preta. Esta cor estava na bota, no cinto de guarnição, na arma, na jaqueta, no colete balístico e, somados, era a cor predominante do uniforme. Isso era impressionante, ninguém nunca tinha pensado sobre isso. Projetaram então a bota, o cinto e até a arma na cor cáqui. O colete passou a ser azul, assim como a nova camisa tática, deixando o visual mais limpo e agradável.

Embora poucos protótipos estivessem sendo testados no trecho, vários policiais começaram a utilizar peças do novo uniforme, no entanto adquiridos de forma privada e com tecidos inferiores aos do uniforme oficial. Os policiais estavam ansiosos com a demora na prototipagem e na testagem.

Diferentemente do anterior, a regulamentação do uniforme foi publicada antes da distribuição efetiva. Quando finalmente foi disponibilizado, fui logo ao almoxarifado para receber, era realmente mais bonito e confortável. Nem todas as peças estavam prontas, assim, houve uma fase de transição.

Figura 27 - Transição para o novo uniforme



Fonte: arquivo pessoal (FA5). Fotografia tirada em 2018.

A Figura 27 mostra uma fotografia pessoal, tirada em 2018. Já usávamos parte do novo uniforme que foi distribuído: a calça, a camisa tática, o boné e o colete azul. Ainda faltava o coldre, a bota e a arma na cor cáqui. Alguns policiais, no meio da foto, estavam usando botas na cor cáqui, provavelmente adquiridas de forma particular.

Com a distribuição das demais peças, enfim o uniforme estava completo. Na minha opinião e, acredito que na da maioria dos policiais, esse uniforme contribuiu para um maior sentimento de pertencimento.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

	PROCESSOS DE APRENDIZAGEM		PROCESSOS POLÍTICOS
	<i>Feed-Forward</i>	<i>Feedback</i>	Episódico/sistêmico
Camiseta Azul	<ul style="list-style-type: none"> - Como surgiu/ o que você sabe sobre o surgimento desta ideia? - No início, qual era a explicação/razão de ser uma camiseta e de ser azul? - Essa justificativa se alterou com o tempo? - Qual era o contexto em que as pessoas começaram a utilizar? - Como foi a aceitação? - Seu uso foi restrito a algum grupo em seu início? - Em que momento o uso passou a atingir outros grupos? Como se deu essa ampliação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando foi instituída? - Teve alguma norma? - O que a instituição da camiseta azul proporcionou aos policiais/ à organização? - O que se alterou com o uso da camiseta azul? 	<ul style="list-style-type: none"> - Teve alguma influência de grupos/pessoas quando foi criada? - Houve alguma influência de grupos/pessoas para ser instituída? - Teve algum suporte da organização em sua criação, desenvolvimento ou instituição? - Algo mais estrutural, (como sistema, estrutura, procedimento comum ou cultura organizacional) pode ter dificultado ou facilitado sua criação/instituição?
Gandola	<ul style="list-style-type: none"> - Como surgiu/ o que você sabe sobre o surgimento desta ideia? - No início, qual era a explicação/razão de ser uma gandola? - Essa justificativa se alterou com o tempo? - Qual era o contexto em que as pessoas começaram a utilizar? - Como foi a aceitação? - Seu uso foi restrito a algum grupo em seu início? - Em que momento o uso passou a atingir outros grupos? Como se deu essa ampliação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando foi instituída? - Teve alguma norma? - O que a instituição da gandola proporcionou aos policiais/ à organização? - O que se alterou com o uso da gandola? 	<ul style="list-style-type: none"> - Teve alguma influência de grupos/pessoas quando foi criada? - Houve alguma influência de grupos/pessoas para ser instituída? - Teve algum suporte da organização em sua criação, desenvolvimento ou instituição? - Algo mais estrutural, (como sistema, estrutura, procedimento comum ou cultura organizacional) pode ter dificultado ou facilitado sua criação/instituição? - Foi utilizado por muito tempo? - Por que acabou? - Seu fim se deve a alguma influência de grupos ou pessoas na organização?
Uniforme atual	<ul style="list-style-type: none"> - Como surgiu/ o que você sabe sobre o surgimento desta ideia? - Por que um novo uniforme? - Essa justificativa se alterou com o tempo? - Qual era o contexto em que as pessoas começaram a utilizar? - Como foi a aceitação? - Seu uso foi restrito a algum grupo em seu início? - Em que momento o uso passou a atingir outros grupos? Como se deu essa ampliação? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando foi instituída? - Teve alguma norma? - O que a instituição do novo uniforme proporcionou aos policiais/ à organização? - O que se alterou com o uso do uniforme? 	<ul style="list-style-type: none"> - Teve alguma influência de grupos/pessoas quando foi criada? - Houve alguma influência de grupos/pessoas para ser instituída? - Teve algum suporte da organização em sua criação, desenvolvimento ou instituição? - Algo mais estrutural, (como sistema, estrutura, procedimento comum ou cultura organizacional) pode ter dificultado ou facilitado o projeto?

APÊNDICE C – PROTOCOLO DE PESQUISA

Objetivo geral do estudo de caso: compreender como as dinâmicas de poder afetaram as mudanças do uniforme da Polícia Rodoviária Federal nos últimos 30 anos, a partir da lente teórica da aprendizagem organizacional.

Procedimentos pré-campo:

Dar entrada no Comitê de Ética em Pesquisa da UFSC e solicitar autorização formal da organização para a realização da pesquisa.

Procedimentos de campo

A coleta de dados já iniciou com a observação do campo no passado. Essa técnica não comporá os resultados, mas foi utilizada para a definição dos sujeitos da pesquisa, dos grupos de interesse, dos eventos e um guia para a procura por documentos, fotografias e formulação das perguntas da entrevista. Para clarificar os pressupostos iniciais do pesquisador, foi elaborado um apêndice sobre a experiência vivida do pesquisador em campo.

A pesquisa documental ocorrerá nos sistemas da PRF, WikiPRF, *Workplace* PRF e SEI. Serão realizadas pesquisas gerais sobre uniforme, regulamento de uniforme e os três eventos de interesse, camiseta azul, gandola e combat-shirt. Serão coletados e selecionados apenas os documentos registrados como públicos. Após a coleta documental construiremos uma primeira narrativa dos acontecimentos envolvendo as três mudanças.

As entrevistas serão iniciadas com pessoas previamente selecionadas pelo pesquisador que sejam integrantes dos grupos de interesse. Também será solicitada a indicação de novos nomes ao final da entrevista. A entrevista será gravada e realizada por vídeo conferência, será informada da necessidade de assinatura do TCLE e será baseada em um roteiro.

Após as entrevistas, será refeita a narrativa inicial sobre as mudanças, passaremos à identificação dos processos de aprendizagem, depois a identificação dos processos de poder e, por fim, análise das variações no ritmo e na estabilidade de cada evento.

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO TECNOLÓGICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Rodrigo Kraemer, doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), convido-o(a) a participar de minha pesquisa, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Andrea Valéria Steil, intitulada: “Tempo e Poder em processos de Aprendizagem Organizacional: um estudo de caso sobre mudanças no uniforme da PRF”. Trata-se de um estudo de caso qualitativo cujo objeto de pesquisa são três mudanças ocorridas no uniforme da Polícia Rodoviária Federal - PRF: a inserção da camiseta azul, da gandola e do uniforme atual. O objetivo é o de compreender como as dinâmicas de poder afetaram as mudanças do uniforme da PRF nos últimos 20 anos, a partir da lente teórica da aprendizagem organizacional.

Será realizada uma entrevista, com tempo estimado de 40 minutos. Essa entrevista será gravada com o objetivo de permitir a disponibilidade das informações colhidas para a fase de análise. Os registros da entrevista ficarão de posse deste pesquisador e serão utilizadas exclusivamente para os fins desta pesquisa, sendo tratado com absoluto sigilo de modo a preservar a sua identidade. No relatório final serão utilizados pseudônimos ou códigos para esconder a identidade dos entrevistados.

Informamos que essa pesquisa pode apresentar alguns riscos como desconforto ou constrangimento. Os procedimentos podem evocar memórias e mobilizar sentimentos nem sempre agradáveis nos participantes. Além disso, apesar da utilização de pseudônimo ou código

para identificar o entrevistado, serão utilizadas algumas frases literais para ilustrar os dados coletados. Assim, sua identidade poderá ser reconhecida com base nas informações prestadas.

O projeto dessa pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC – CEPESH/UFSC. O CEPESH é um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

Os pesquisadores se basearam na Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016 do Conselho Nacional da Saúde/MS, que pode ser consultada no endereço https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581 e cumprirão fielmente os termos dessa Resolução.

Os pesquisadores estarão à disposição para efetuar quaisquer esclarecimentos necessários, seja antes, durante ou após à sua participação na pesquisa pelos e-mails rodrigokop@gmail.com ou andreasteil@egc.ufsc.br, pelos telefones (48) 99150-3624 ou (48) 3721-8550 ou nos endereço Rod. Admar Gonzaga, 1747, ap 404 CEP 88034-000, Itacorubi, Florianópolis/SC ou Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Universitário Campus Reitor João David Ferreira Lima, Centro de Filosofia e Ciências Humanas – CFH, Departamento de Psicologia, Bloco C, sala 6B, CEP 88040970 – Trindade, Florianópolis/SC.

Você também poderá entrar em contato com o CEPESH, a qualquer momento. O contato do CEPESH é o (48) 3721-6094, possui o site <https://cep.ufsc.br/> e e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br, está localizado no Prédio Reitoria II, R. Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 401, CEP 88.040-400, Trindade, Florianópolis/SC.

Se você vier a sofrer qualquer tipo de dano resultante de sua participação na pesquisa, previsto ou não no Registro de Consentimento Livre e Esclarecido, tem direito a assistência e a buscar indenização. É um direito do participante o ressarcimento das despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa, incluindo seus acompanhantes, tais como transporte e alimentação.

Destaca-se que sua participação é voluntária e não remunerada e que você poderá desistir de participar ou retirar seu consentimento a qualquer momento, sem que isso gere qualquer tipo de ônus ou constrangimento para você. Se quiser desistir a qualquer tempo, entre em contato com algum dos pesquisadores indicados por telefone, e-mail ou nos endereços indicados.

Esse Termo é assinado digitalmente, você deverá receber uma via assinada e terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

Eu, _____, declaro meu consentimento em participar desta pesquisa. Fui devidamente informado (a) e esclarecido (a) sobre os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes da participação do mesmo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade.

Pesquisador Responsável
Rodrigo Kraemer
rodrigokop@gmail.com
(48) 99150-3624

Orientadora Responsável
Andrea Valéria Steil
andreasteil@egc.ufsc.br
(48) 3721-8550

APÊNDICE E – RELAÇÃO DE DOCUMENTOS

Nº	Registro	Tipo	Subtipo	Nº	Data	Local	Processo	Nº SEI
1	FW1	Fotografia	-	-	1994	WORKPLACE	-	-
2	DC1	Comunicação	Despacho	s/n	10/12/1996	SEI	08650.001389/ 1996-39	10175252
3	DC2	Comunicação	Despacho	s/n	23/11/1998	SEI	08650.001389/ 1996-39	10175252
4	FW2	Fotografia	-	-	1998	WORKPLACE	-	-
5	FW3	Fotografia	-	-	31/12/1999	WORKPLACE	-	-
6	FW4	Fotografia	-	-	1999	WORKPLACE	-	-
7	DN1	Norma	Instrução Normativa	1	08/03/2001	SEI	08650.011013/ 2019-80	18872435
8	DN2	Norma	Portaria	218	16/03/2001	SEI	08650.011013/ 2019-80	18872435
9	DC3	Comunicação	Memorando Circular	17	19/04/2001	SEI	08650.011013/ 2019-80	18872435
10	DN3	Norma	Portaria	609	07/08/2001	Não localizado	-	-
11	FW5	Fotografia	-	-	01/10/2001	WORKPLACE	-	-
12	DC4	Comunicação	Despacho	s/n	28/11/2001	SEI	08650.003223/ 2001-75	9179551
13	DN4	Norma	Portaria	955	28/12/2001	WIKIPRF	-	-
14	DC5	Comunicação	Memorando	868	05/06/2002	SEI	08650.000839/ 2002-75	9309095
15	DC6	Comunicação	Parecer	1	24/06/2002	SEI	08650.000839/ 2002-75	9309095
16	DN5	Norma	Norma Técnica	1 a 48	21/02/2003	SEI	08650.011013/ 2019-80	18877712
17	DC7	Comunicação	Memorando Circular	6	22/04/2003	SEI	08650.001110/ 2001-35	9866941
18	DC8	Comunicação	Despacho	171	10/06/2003	SEI	08650.000839/ 2002-75	9309095
19	DN6	Norma	Portaria	544	24/06/2003	SEI	08650.000839/ 2002-75	9309095
20	DC9	Comunicação	Despacho	s/n	26/06/2003	SEI	08650.000839/ 2002-75	9309095
21	DC10	Comunicação	Memorando	60	25/07/2003	SEI	08650.000646/ 2003-03	10221338
22	DC11	Comunicação	Despacho	s/n	30/09/2003	SEI	08650.000646/ 2003-03	10221338
23	DC12	Comunicação	Memorando	47	17/10/2003	SEI	08650.001110/ 2001-35	9866941
24	DN7	Norma	Instrução Normativa	2	21/01/2004	SEI	08650.011013/ 2019-80	18878008
25	DN8	Norma	Instrução Normativa	1	15/04/2004	SEI	08650.011013/ 2019-80	18878066
26	DN9	Norma	Instrução Normativa	2	15/04/2004	SEI	08650.011013/ 2019-80	18878066
27	DC13	Comunicação	Relatório	s/n	18/06/2004	SEI	08650.001506/ 2004-25	4121470
28	DC14	Comunicação	Memorando	35	20/07/2004	SEI	08650.002363/ 2004-79	9727062
29	FW6	Fotografia	-	-	01/08/2004	WORKPLACE	-	-
30	DC15	Comunicação	Despacho	s/n	25/08/2004	SEI	08650.002363/ 2004-79	9727062
31	DC16	Comunicação	Despacho	s/n	16/11/2004	SEI	08650.002363/ 2004-79	9727062

32	DN10	Norma	Portaria	117	22/03/2005	SEI	08650.001248/ 2005-68	9729592
33	DC17	Comunicação	Memorando	70	05/05/2005	SEI	08650.002860/ 2005-58	9160453
34	DC18	Comunicação	Minuta	s/n	05/05/2005	SEI	08650.002860/ 2005-58	9160453
35	DC19	Comunicação	Minuta	s/n	19/05/2005	SEI	08650.001248/ 2005-68	9729592
36	DN11	Norma	Portaria	120	03/06/2005	SEI	08650.011013/ 2019-80	18878327
37	DN12	Norma	Instrução Normativa	17	09/09/2005	SEI	08650.002860/ 2005-58	9160453
38	DC20	Comunicação	Decisão	s/n	03/10/2005	SEI	08650.001248/ 2005-68	9729592
39	DN13	Norma	Portaria	141	18/10/2005	SEI	08650.006055/ 2005-01	18878405
40	DC21	Comunicação	Relatório	s/n	12/01/2006	SEI	08656.006661/ 2006-40	1417125
41	DC22	Comunicação	Memorando	373	28/11/2006	SEI	08650.001248/ 2005-68	9729592
42	DN14	Norma	Instrução de Serviço	16	15/12/2006	SEI	08650.011013/ 2019-80	18878582
43	DC23	Comunicação	Memorando	4	05/01/2007	SEI	08650.001248/ 2005-68	9729592
44	DC24	Comunicação	Memorando	18	24/01/2007	SEI	08660.001639/ 2007-25	9834703
45	DC25	Comunicação	Despacho	136	09/04/2007	SEI	08660.001639/ 2007-25	9834703
46	DC26	Comunicação	Notícia intranet	-	20/04/2007	SEI	08660.001639/ 2007-25	9834703
47	DN15	Norma	Portaria	17	20/04/2007	SEI	08650.011013/ 2019-80	18878624
48	DC27	Comunicação	Despacho	358	03/05/2007	SEI	0866001639/20 07-25	9834703
49	DC28	Comunicação	Despacho	16	25/02/2008	SEI	08650.000273/ 2008-77	9442090
50	DC29	Comunicação	Carta	s/n	17/03/2008	SEI	08650.000273/ 2008-77	9442090
51	DC30	Comunicação	Memorando	479	10/09/2008	SEI	08667.007617/ 2008-90	2421995
52	DC31	Comunicação	Plano de Aula	s/n	16/09/2008	SEI	08657.001741/ 2008-61	3102594
53	DN16	Norma	Edital	1	26/09/2008	SEI	08650.011013/ 2019-80	19325831
54	DN17	Norma	Edital	2	11/10/2008	SEI	08650.011013/ 2019-80	19368617
55	DC32	Comunicação	Informação	2	05/01/2009	SEI	08654.013331/ 2018-64	14182994
56	DN18	Norma	Ordem de Serviço	25	15/05/2009	SEI	08650.011013/ 2019-80	19450392
57	DC33	Comunicação	Termo de declaração	s/n	10/09/2009	SEI	08654.013003/ 2018-68	14030382
58	DC34	Comunicação	Termo de Referência	s/n	29/09/2009	SEI	08650.000580/ 2003-43	9674747
59	DN19	Norma	Instrução de Serviço	4	27/10/2009	SEI	08660.000479/ 2010-01	2215863
60	DC35	Comunicação	Memorando	6	08/01/2010	Internet	-	-
61	DN20	Norma	Portaria	9	01/03/2010	SEI	08650.011013/ 2019-80	19806069
62	DN21	Norma	Portaria	10	01/03/2010	SEI	08650.011013/ 2019-80	19806069
63	DC36	Comunicação	Memorando	82	23/03/2010	Internet	-	-

64	DC37	Comunicação	Blog	-	08/07/2010	Internet	-	-
65	DC38	Comunicação	Blog	-	15/07/2010	Internet	-	-
66	DC39	Comunicação	Blog	-	20/07/2010	Internet	-	-
67	DC40	Comunicação	Blog	-	20/07/2010	Internet	-	-
68	DC41	Comunicação	Ofício externo	227	21/07/2010	Internet	-	-
69	DC42	Comunicação	Ofício externo	4	29/07/2010	Internet	-	-
70	DN22	Comunicação	Edital	1	05/08/2010	SEI	08650.011013/ 2019-80	19892127
71	DC43	Comunicação	Ofício externo	5	10/08/2010	Internet	-	-
72	DN23	Norma	Orientações	s/n	29/09/2010	SEI	08650.001579/ 2010-65	9690201
73	DC44	Comunicação	Memorando	819	21/10/2010	SEI	08670.003299/ 2017-20	6763551
74	DN24	Norma	Edital		11/11/2010	SEI	08650.011013/ 2019-80	19894732
75	DN25	Norma	Portaria	80	25/11/2010	SEI	08650.011013/ 2019-80	19894901
76	DC45	Comunicação	Memorial descritivo	s/n	01/12/2010	Não localizado	-	-
77	DC46	Comunicação	Memorando	10	19/01/2011	SEI	08654.012506/ 2018-16	13822805
78	DC47	Comunicação	Ofício	13	02/02/2011	SEI	08650.000231/ 2011-31	2047083
79	DC48	Comunicação	Memorando	14	16/02/2011	SEI	08650.000.342/ 2011-48	93381
80	DC49	Comunicação	Despacho	28	18/02/2011	SEI	08650.000231/ 2011-31	2047083
81	DC50	Comunicação	Despacho	86	30/05/2011	SEI	08650.000342/ 2011-48	93381
82	DN26	Norma	Ordem de Serviço	62	03/10/2011	SEI	08650.000305/ 2012-11	9410526
83	DN27	Norma	Ordem de Missão	23	13/12/2011	SEI	08654.012116/ 2018-46	13655601
84	DN28	Norma	Edital	1	30/01/2012	SEI	08650.011013/ 2019-80	20533349
85	DC51	Comunicação	Relatório	s/n	22/02/2012	SEI	08650.000348/ 2012-04	9406802
86	DN29	Norma	Ordem de Missão	4	21/03/2012	SEI	08654.012116/ 2018-46	13666677
87	DN30	Norma	Edital	10	26/03/2012	SEI	08650.000504/ 2012-29	1918560
88	DC52	Comunicação	Memorando	315	04/04/2012	SEI	08670.003058/ 2017-81	6660814
89	DN31	Norma	Instrução Normativa	9	09/05/2012	SEI	08657.148113/ 2019-09	22018879
90	DN32	Norma	Ordem de Serviço	21	19/05/2012	SEI	08650.000111/ 2012-15	12513869
91	DN33	Norma	Ordem de Serviço	28	21/05/2012	SEI	08650.000111/ 2012-15	12513869
92	DN34	Norma	Portaria	80	28/05/2012	SEI	08650.001076/ 2012-51	16921915
93	DC53	Comunicação	Ata	s/n	29/05/2012	SEI	08650.000886/ 2012-91	2874734
94	DC54	Comunicação	Ata	s/n	13/06/2012	SEI	08650.001076/ 2012-51	16921915
95	DN35	Norma	Ordem de Serviço	32	25/06/2012	SEI	08650.000111/ 2012-15	12513869
96	DN36	Norma	Ordem de Serviço	54	04/07/2012	SEI	08650.000114/ 2012-59	12514170

97	DN37	Norma	Ordem de Serviço	15	30/08/2012	SEI	08650.001888/2012-05	9408847
98	DN38	Norma	Ordem de Serviço	43	31/08/2012	SEI	08650.000111/2012-15	12513869
99	DN39	Norma	Ordem de Serviço	44	31/08/2012	SEI	08650.000111/2012-15	12513869
100	DN40	Norma	Ordem de Serviço	7	31/08/2012	SEI	08650.001888/2012-05	9408809
101	DN41	Norma	Ordem de Serviço	33	01/09/2012	SEI	08650.001676/2012-10	9773828
102	DN42	Norma	Ordem de Serviço	7	04/09/2012	SEI	08650.001888/2012-05	9408809
103	DN43	Norma	Ordem de Serviço	50	05/09/2012	SEI	08650.001888/2012-05	9408847
104	DC55	Comunicação	Memorando	9	26/09/2012	SEI	08650.001076/2012-51	16921915
105	DN44	Norma	Ordem de Missão	5	05/10/2012	SEI	08654.012116/2018-46	13666677
106	DN45	Norma	Ordem de Missão	14	10/10/2012	SEI	08654.012116/2018-46	13666677
107	DN46	Norma	Ordem de Serviço	12	23/10/2012	SEI	08669.005800/2012-17	1629646
108	DN47	Norma	Ordem de Missão	15	29/10/2012	SEI	08654.012116/2018-46	13666677
109	DC56	Comunicação	Feedback		16/11/2012	SEI	08650.001718/2012-12	1874731
110	DC57	Comunicação	Comunicado	3	23/11/2012	SEI	08650.001718/2012-12	1873616
111	DC58	Comunicação	E-mail	s/n	11/12/2012	SEI	08650.001076/2012-51	16921915
112	DC59	Comunicação	Relatório	s/n	20/12/2012	SEI	08650.001716/2012-23	2595205
113	DN48	Norma	Portaria	161	21/12/2012	SEI	08650001076/2012-51	16921986
114	DC60	Comunicação	Despacho	7	28/01/2013	SEI	08650.000162/2013-28	1182102
115	DC61	Comunicação	Projeto Básico	s/n	28/01/2013	SEI	08650.000162/2013-28	1182102
116	DC62	Comunicação	Memorando	22	04/04/2013	SEI	08654.010295/2018-87	12953254
117	DN49	Norma	Instrução Normativa	16	27/05/2013	WIKIPRF	-	-
118	DC63	Comunicação	Relatório	1	03/06/2013	SEI	08650.000162/2013-28	1182253
119	DN50	Norma	Portaria	133	26/06/2013	WIKIPRF	-	0180295
120	DN51	Norma	Portaria	69	08/08/2013	SEI	08673.000745/2018-03	11212433
121	DN52	Norma	Portaria	180	30/08/2013	WIKIPRF	-	-
122	DN53	Norma	Portaria	199	27/09/2013	SEI	08650.012237/2018-28	13401466
123	DC64	Comunicação	Despacho	s/n	10/02/2014	SEI	08666.008003/2012-11	0733415
124	FW07	Fotografia	-	-	27/03/2014	WORKPLACE	-	-
125	DN54	Norma	Portaria	83	31/03/2014	SEI	08650.012237/2018-28	13401354
126	DN55	Norma	Instrução Normativa	51	10/03/2015	WIKIPRF	-	-
127	DC65	Comunicação	Despacho	1	18/05/2015	SEI	08650.000162/2013-28	1183035
128	DN56	Norma	Norma técnica	-	08/06/2015	Não localizado	-	-

129	DN57	Norma	Portaria	206	26/06/2015	SEI	08650.002194/ 2015-20	0161139
130	DC66	Comunicação	Memorando	1	12/05/2016	SEI	08650.012476/ 2016-16	1324788
131	DN58	Norma	Portaria Normativa	145	19/01/2017	SEI	08650.001107/ 2017-89	4667379
132	DN59	Norma	Portaria Normativa	163	22/08/2017	WIKIPRF	-	-
133	DN60	Norma	Portaria Normativa	184	10/07/2018	WIKIPRF	-	-
134	DN61	Norma	Portaria Normativa	197	05/09/2018	SEI	08650.001107/ 2017-89	14284978
135	DN62	Norma	Portaria Normativa	199	05/09/2018	WIKIPRF	-	-
136	DN63	Norma	Portaria Normativa	200	13/09/2018	WIKIPRF	-	-
137	DN64	Norma	Portaria Normativa	203	19/09/2018	WIKIPRF	-	-
138	DN65	Norma	Portaria Normativa	212	19/10/2018	WIKIPRF	-	-
139	DN66	Norma	Instrução Normativa	7	04/02/2020	WIKIPRF	-	-
140	DN67	Norma	Instrução Normativa	16	31/07/2020	SEI	08650.012729/ 2020-38	26978908
141	DN68	Norma	Instrução Normativa	18	21/09/2020	SEI	08650.012729/ 2020-38	28081204
142	DN69	Norma	Instrução Normativa	30	31/03/2021	SEI	08650.012729/ 2020-38	31648867