

Área Temática: Administração Geral

A Tecnologia da Informação e as relações de poder em uma organização

AUTORES

KLEBER CUISSI CANUTO

Universidade Federal do Paraná

klebercanuto@yahoo.com.br

FABRICIO BARON MUSSI

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

fabricio_mussi@hotmail.com

ANDRÉA PAULA SEGATTO-MENDES

Universidade Federal do Paraná

apsm@ufpr.br

RESUMO

À medida que exigências por maiores níveis de eficiência e qualidade são requisitadas às organizações, seja para redução de custos ou elevação da receita, um dos instrumentos que intensamente se tem utilizado para alcançar os fins propostos, bem como melhorias nos métodos de trabalho, refere-se a tecnologia da informação. A importância da otimização deste recurso resultou na alocação de investimentos financeiros e de pessoas que, em alguns casos, acarretaram no acréscimo substancial da importância do departamento de TI para a organização. O objetivo desta investigação consiste em verificar, descrever e analisar, a luz dos conceitos referenciados na seção teórica deste artigo, as relações de poder surgidas a partir da interação do departamento de TI com as demais áreas de uma unidade de negócio pertencente a uma organização de grande porte. A abordagem metodológica empregada na pesquisa foi o estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo. Observou-se que a área de tecnologia exerce determinado nível de impacto nas relações de poder, embora a intensidade da influência tenha variado a partir de alterações nas contingências até então vigentes no ambiente em que a organização esta inserida.

Palavras-chave: Relações de poder, interação interdepartamental, tecnologia da informação.

ABSTRACT

As the demand for higher efficiency and quality levels increases in organizations in order to achieve cost reduction or to raise profitability, the information technology rises as one of the most utilized instruments for obtaining these results, as well as improving work methods. The importance of optimizing this resource has meant both financial and personnel investments, which, in some cases, resulted in the substantial augment of the IT Department's relevance for the organization. This study aims to verify, describe and analyse the power relations intrinsic to the interactions between the IT Department and the other sectors of a business division of a large sized organization, considering the theoretical concepts here embraced from the consulted literature. The methodology consisted on a descriptive qualitative case study. The analyses of the results gotten from the study take the understanding that the technology area has a considerable

influence on the power relations of the analysed organization, although the intensity of this influence has oscillated according to the alterations in the contingencies of the environment to which this organization belongs.

Key Words: Power Relations, Interdepartmental Interactions, Information Technology

INTRODUÇÃO

À medida que os mercados tornam-se cada vez menos locais e constituem parcelas adicionais de um comércio mais abrangente, onde as barreiras para entrada de organizações advindas de qualquer localidade estão sendo, em grande parte, destituídas (PORTER, 1991), as empresas necessitam permanecer em constante adaptação não exclusivamente para sustentar ou elevar sua participação no segmento em que atuam, mas também para sobreviver. Dentre os mecanismos comumente empregados para que as organizações se mantenham ativas e, com efeito, melhorem seus resultados, encontram-se aqueles relativos aos melhoramentos de processos e métodos de trabalho que, por sua vez, implicam em elevação da produtividade e redução de custos. Contudo a lógica instrumentalista relativa à necessidade de eficiência organizacional sobrepuja a variável *market share*, e remete a exigência principal, e obviamente particular de algumas empresas, que consiste em elevar ao máximo seu valor de mercado (LUCCHESI e FAMÁ, 2004). Andrade (2002, p. 50) argumenta que “para a conquista e manutenção da produtividade as empresas buscam cada vez mais a sua eficiência e a tecnologia tem sido uma grande aliada nesse processo”.

Portanto, a despeito das contingências específicas de cada setor, as pressões exercidas sobre as organizações remetem a cobrança de um grau alto de desempenho em suas atividades. Para alcançar resultados satisfatórios, muitas situações exigem que as organizações abdicuem de práticas utilizadas por longos períodos e estabeleçam novos exercícios, sejam eles de caráter gerencial ou técnico. Porém, a definição de novas práticas, em função da adoção de novas tecnologias, ou ainda, resultantes de alterações no arranjo de atribuições existentes internamente, pode exercer efeitos muito além daqueles desejados. PRÁ (2000, p.3) reforça esta observação argumentando que “a adoção de novas tecnologias normalmente causa grande impacto nas organizações, com situações antes não enfrentadas, e que muitas vezes deixam os gerentes sem saber como lidar com elas”.

Entre os resultados que a utilização de tecnologias podem causar, encontram-se aqueles, não considerados pela abordagem funcionalista, relacionados às alterações nas relações de poder. O impacto da tecnologia nos arranjos de poder intra-organizacionais justifica-se pelas possíveis mudanças tanto nas interações de dependência entre departamentos ou grupos específicos, quanto na intensidade com que mecanismos de influência se fazem presentes. Para Gonçalves (2000) a tecnologia é considerada a ferramenta de redesenho de processos por excelência.

Tendo em vista a importância da tecnologia para as organizações atuais, pode-se observar uma dependência evidente destas, especialmente com relação à tecnologia da informação, utilizada, de maneira intensa ou não, por todos os departamentos de uma organização. Partindo-se desta análise, questiona-se o impacto nas relações de poder emergido a partir da interação da área de TI, considerada estratégica para a dinâmica de funcionamento da organização, com os demais departamentos, denominados usuários da tecnologia.

Inicia-se o trabalho com uma sessão teórica relacionada ao poder e a tecnologia, em seguida demonstra-se a metodologia utilizada, uma breve descrição acerca da empresa que foi objeto de investigação é realizada e por fim apresenta-se a análise e as considerações finais.

PODER NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações constituem um tipo de sistema social de grande influência nas sociedades industriais, pois dominam o panorama social contemporâneo (MOTA e PEREIRA, 1986). Sua importância não se restringe ao fornecimento de bens e serviços bem como sua participação em questões relativas ao desenvolvimento econômico, sendo que algumas organizações são essenciais para a sociedade, sobretudo pelo tipo de serviço prestado ou produto disponibilizado.

Aspectos relacionados à produtividade e eficiência, assim como o tradicionalismo e outros, igualmente inerentes à organização brasileira, por vezes ultrapassam suas fronteiras devido a sua constante interação com o ambiente e, destarte, são influenciados por valores externos presentes neste ambiente em que a organização está inserida. As relações de poder contidas neste cenário estão além daquelas perceptíveis no exame do arcabouço estrutural da organização, das interações hierárquicas e da detenção da autoridade formal. Conforme Damasceno e Carvalho (2004, p.3) “existem formas de poder que não respeitam e, portanto, não se explicam pela estrutura hierárquica, que vão além dos indivíduos e que estão impregnadas em aspectos complexos”. Crozier (2004), no seu modelo estratégico de organização, assegura que uma organização é menos a decorrência de um projeto resoluto do que um produto de jogos de poder estabelecidos entre os atores que dela participam.

Inúmeras variáveis relacionadas ao poder nas organizações são de alguma forma debatidas em trabalhos de diversas naturezas e com conceitos relacionados. A utilização do tema para delinear discussões acerca de conflitos organizacionais e conflitos de interesses (GIDDENS, 1978; BASTOS e SEIDEL, 1992; PETIGREW, 2004), processos de mudança (HALL, 2004), mecanismos de liderança e comando (ROBBINS, 2002; HALL, 2004), cultura organizacional (FLEURY, 1989) instrumentos de controle e dominação (MARX, 1978; DRAGO, 1992; SEGNINI, 1989), evolução das relações intra-organizacionais (HARDY e CLEGG, 2001, BERTERO, 1989) foram e continuam sendo amplamente aplicados. Para Fischer (2001, p. 290) “poucos temas no âmbito da teoria organizacional são tão exaustivamente discutidos, sem que se consiga escapar de metáforas e redundâncias, quanto o é a questão do poder”.

O tema não se restringe apenas a uma forma de utensílio explicativo a partir do qual assuntos relacionados são examinados. O poder tem, historicamente, sido objeto de análise visto que inúmeras perspectivas foram debatidas a fim de explicá-lo e conceituá-lo a partir de abordagens diversas. Linhas de pensamento acabam por determinar definições de poder hora abrangentes, hora restritas, dependendo, principalmente, do que foi analisado para que se chegar a uma definição. Segundo Weber (1999) o poder refere-se a possibilidade de um homem, ou um grupo de homens realizar sua vontade própria numa ação comunitária até mesmo contra resistência de outros que participam dessa ação. O conceito de poder para Weber (1999) emerge a partir do exercício da dominação, a qual pode ser entendida como a ação de um indivíduo ou de um grupo de pessoas que se submetem a obedecer a uma outra, lhe aferindo poder. A dominação, de acordo com Weber *apud* Motta e Pereira (1986) pode ser de três tipos: carismática, tradicional e racional legal, sendo que o poder ocorre respectivamente a partir admiração por um indivíduo, seja por suas qualidades, pelas suas ações, ou pela sua maneira de agir que faz com que outras pessoas identifiquem sua autoridade; respaldada no tradicionalismo; ou ainda baseada em normas e regras que asseguram a dominação de um indivíduo diante de outro ou perante um grupo.

Noções de poder como a capacidade que um indivíduo tem para influenciar o comportamento de outros (ROBBINS, 2002); como a competência transformadora da ação humana e a habilidade dos indivíduos de alterarem o curso dos acontecimentos (GIDDENS, 1978; MINTZBERG, 1983); como a habilidade de convencer, ou encorajar outras pessoas a alcançarem resultados específicos ou a aceitarem comportamentos standardizados (CANGEMI, 1992 *apud* RIBEIRO 2003) constituem acepções pontuais. Outras, porém, possuem amplitude ainda maior na qual observa-se a idéia subentendida de poder exercido por um grupo ou departamento. Neste foco, a proposta de Faria (2004, p. 108) é de que:

O poder seja definido como capacidade que tem uma classe social (ou uma sua fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de

definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada.

Ainda conforme Faria (2004), o poder pode ser entendido como uma capacidade coletiva. Desta forma, determinado grupo inserido na organização, possui a capacidade de adquirir, desenvolver e manter tal capacidade a partir de relações e ações desempenhadas coletivamente. Um setor específico da organização, por suas competências e propriedades estruturais que o tornam único, pode vir a deter a capacidade coletiva aqui entendida como o poder.

BASES DO PODER E RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA

O exercício do poder, de acordo com o enfoque comportamental, aplicado não apenas sob a ótica do indivíduo, mas adicionalmente sob o foco de uma equipe específica, de um nível organizacional, de um departamento particular ou mesmo de um grupo informal ocorre alicerçado em uma lógica de relações com intensidades distintas de influência entre indivíduos e grupos, a qual constitui a noção de bases do poder. Robbins (2002) faz uso da classificação das bases de poder proposta por French e Raven (1959) que elencam a existência de cinco bases do poder:

- Coercitivo: decorre do medo que as pessoas tem de não gerar os resultados esperados, devido às conseqüências negativas que seu comportamento pode provocar, na forma de sanções e punições;
- Recompensa: com base na distribuição de recompensas percebidas como valiosas, do ponto de vista de quem está subordinado ao poder, o indivíduo, ou o grupo se submete a vontade de outro;
- Legítimo: poder conferido com base em normas e regulamentos definidos e escritos tendo em vista o estabelecimento da hierarquia formal dentro da organização;
- De competência ou perícia: refere-se a influência condicionada a detenção de conhecimentos e habilidades específicas;
- De referência: condiz a influência que uma pessoa exerce por conta de suas características pessoais admiradas pelos que estão a sua volta.

Outra classificação semelhante acerca das bases do poder é apresentada por Handy (1978) na qual encontram-se: o poder de recurso que ocorre quando um grupo ou um indivíduo possui o domínio ou posse de recursos valorizados - sejam eles materiais ou financeiros; poder de posição decorrente da posição formal ocupada na hierarquia; poder de perícia referente ao poder originado tendo em vista o reconhecimento técnico e das habilidades especiais de um indivíduo; poder negativo, condizente ao uso do poder de maneira adversa do que é convencionalmente socialmente; poder pessoal decorrente de características relacionadas ao carisma que um indivíduo possui; poder físico representado pelo exercício do poder por meio da força.

Segundo Robbins (2002) o poder proveniente da competência, do conhecimento e do talento tornou-se uma das mais significativas fontes de influência, à medida que o mundo passou a ser cada vez mais dependente da tecnologia. Dentre essas tecnologias, a Tecnologia da Informação (TI), para Turban (2004), trouxe inúmeras mudanças para as organizações. Essas mudanças são sentidas em áreas como estrutura, autoridade, poder e conteúdo das funções. Conforme o autor, gerentes e funcionários que controlam informações, conhecimento e TI provavelmente obterão poder em detrimento dos outros, e este processo está levando a uma redistribuição do poder dentro das organizações.

Adicionalmente, Bacharach e Lawler (1982) propõem a existência de mais uma base de poder, pertinente ao entendimento do presente estudo, denominado de acesso à informação ou conhecimento especializado. Possivelmente, em momentos anteriores, quando organizações não dispunham de fácil elucidação acerca das inúmeras possibilidades de inovação, o acesso a informações ainda não se caracterizava como fator crítico para tomada de decisões e as pressões ambientais para sua ocorrência eram pequenas, as bases de poder supracitadas permaneciam estaticamente concentradas no domínio dos mesmos indivíduos ou departamentos por longos períodos. As relações de poder internas a organização não possuíam a mesma dinâmica que possuem no atual proscênio. Damasceno e Carvalho (2004) corroboram a idéia demonstrando por meio de um estudo teórico-empírico, o impacto das bases de poder nas relações organizacionais a partir da introdução de novas tecnologias, decorrendo em alterações tanto explícitas como implícitas nas relações de poder.

O impacto do conhecimento e perícia e do acesso a informação nas relações de poder emerge conforme as partes da organização dependem de um indivíduo ou de um departamento particular para executar suas tarefas, dar continuidade a um processo, ou mesmo para respaldo na tomada de decisão. Robbins (2002, p. 345) afirma que “o aspecto mais importante do poder provavelmente é o fato de ele ser uma função da dependência, [...] postulando que *quanto maior a dependência de B em relação a A, maior o poder de A sobre B* (grifo no original)”. Neste contexto admite-se que os fatores que potencializam a criação de dependência em relação a determinado recurso material, tecnológico, de conhecimento ou informação, estão relacionados à sua relevância, escassez e a ausência de substitutos.

Borges (1995, p.3) argumenta que:

As mudanças na natureza do poder calcado no conhecimento estão revolucionando as relações no mundo empresarial, uma vez que migrar de uma economia “estável”, para não dizer estática, controlável, para outra baseada em computadores, informação, conhecimento, e reestruturação de mercados, requer maciças transferências de poder.

O ritmo acelerado com que as tecnologias emergem e sua complexidade constitui um dos fatores que permitem a transferência ou aquisição de poder por parte daqueles que a dominam, assim como o surgimento de uma forte especialização numa nova tecnologia reduz o poder daqueles que dela não detém o domínio (PETIGREW, 1973).

Thompson (1956) foi um dos pioneiros no estudo do exercício de poder surgido a partir das relações de dependência entre dois grupos, em que um possuía o poder formal enquanto que o outro exercia poder pelo fato de ser essencial para o sucesso do primeiro. Dubin (1957) identificou como algumas tarefas são mais importantes que outras para a interdependência funcional de um sistema, e o modo pelo qual algumas atribuições são de responsabilidade particular de um grupo específico. Mechanic (1962) afirmou que a detenção de habilidades técnicas pode ser o alicerce para o poder dentro das organizações. Crozier (1964) *apud* Hall (2004) observou as relações de poder surgidas a partir não apenas da dependência que um grupo possui perante outro, mas também na capacidade de um grupo controlar aspectos que envolviam a incerteza.

As interações entre membros, grupos ou departamentos da organização, inerentes as relações de poder e de dependência, na perspectiva abordada nos parágrafos anteriores, podem perder sua configuração inicial - seja de maneira subjacente, seja de modo explícito - logo que alterações nos processos e métodos de trabalho, ou nos agentes responsáveis pela tomada de decisões, provocadas pela adoção de novas tecnologias ou inovações, de caráter técnico ou

gerencial, sejam implementadas. Modificações que ocorrem na base técnica alteram o processo e a organização do trabalho (FARIA, 1986), que, por sua vez, podem induzir a desconfiguração da estrutura de poder até então predominante (MECHANIC, 1962) tendo em vista que o poder decorre do acesso e controle sobre as pessoas, informações e recursos, resultantes das posições em que os indivíduos se encontram na organização.

Complementando a perspectiva da possibilidade de alteração nas relações de poder em decorrência de alterações de natureza técnica, gerencial e/ou inovadora na organização, o trabalho de Hickson et al (1971) *apud* Hardy e Clegg (2001), introduz a noção de contingência e temporalidade afirmando que o poder é definido em termos de contingências, em que algumas unidades, ou departamentos, estrategicamente importantes em determinado momento são mais poderosos à medida que são os menos dependentes dos demais podendo melhor se adaptar a uma situação de incerteza. Se a incerteza em análise é a detenção do conhecimento e informação acerca de uma ferramenta técnico-gerencial, então aqueles que detém essa competência estarão em situação favorável na determinação das relações de poder até então prevalecentes.

A TECNOLOGIA E O PODER

A relação entre poder e tecnologia tem sido explorada sob diversas perspectivas, cada uma conferindo intensidade e função distinta a tecnologia, enquanto variável influenciadora ou modificadora, no contexto do poder e suas relações. Leitão (1996) afirma que o ponto de vista funcionalista apresenta-se como predominante nos exames contemplados pela teoria organizacional. Neste enfoque, a tecnologia dificilmente se encontra presente nas interações que permeiam o poder e, quando ali reside, permanece como uma ferramenta independente, alheia ao sistema de domínio, controle e influência, prevalecente na organização. Hardy e Clegg (2001, p.274) corroboram a sentença anterior por meio da crítica a utilização do funcionalismo clássico enquanto instrumento de análise do poder afirmando que:

Em vez de investigar o poder escondido e mobilizado por meio de estruturas, culturas e tecnologias aparentemente neutras, a vasta maioria dos pesquisadores prefere continuar a ver estas construções como ferramentas de gerenciamento apolíticas.

Nas palavras de Clegg (1992, p. 70)

O poder é omitido em face a uma garantia implícita de integridade de princípios fundamentada na autonomia atribuída a ciência [...] O “argumento da engenharia” alegaria que a tecnologia equivale ao progresso; que é natural, neutra e inevitável; e precisa ser administrada apenas quando de sua introdução para minimizar problemas irracionais ligados a adaptação social.

O determinismo tecnológico, conceito que pode ser compreendido a partir da abordagem funcionalista, (RODRIGUES et al, 2006) fundamenta-se na suposição de que as tecnologias têm uma lógica funcional independente que pode ser elucidada sem se fazer alusão à sociedade. Presumivelmente a tecnologia é só social apenas em relação ao propósito ao qual serve, e propósitos estão na mente do observador. A tecnologia se assemelharia assim à ciência e à matemática devido sua intrínseca independência da realidade social.

Sob um foco divergente situa-se a abordagem, denominada por Clegg (1992), de ortodoxa do processo trabalhista. Nesta aponta-se, a despeito da questão do progresso proporcionado pela implementação de tecnologias que maximizem a produção por meio do aumento da eficiência, o fato de que maior controle é exercido, sendo que a tecnologia é um dos instrumentos usados,

sobre os níveis inferiores da organização provocando a perda quase completa de autonomia e poder que este nível ainda possuía. Ainda a luz desse argumento, a perspectiva defendida pela abordagem crítica de cunho marxista concentra-se na crença de que tecnologia está associada à estruturação de mecanismos de exploração e dominação por parte daqueles que detêm os meios de produção (MARX, 1978; FARIA, 2004). Portanto, sua implantação é vista com oposição e ressalvas por parte dos trabalhadores sendo que o poder, neste contexto, decorre da propriedade e do controle dos meios de produção, reforçado por estruturas e normas organizacionais.

Clegg (1992) ainda apresenta outra abordagem, evitando a polarização da discussão sobre o poder e a tecnologia, ao inserir a proposição de que a flexibilidade da produção decorrente de contingências pode alterar as relações de poder. A implantação de novas tecnologias nas organizações, de natureza técnica ou gerencial, ou a troca de papéis e responsabilidades na tomada de decisão, possibilita a alteração das relações de poder ali presentes devido a transformação da contingência até então existente, sendo que é crível assumir a chance de emersão de novos grupos e departamentos na configuração do poder, ou ainda seus relativos acréscimo ou declínio. Scott (2003), ilustrando a abordagem proposta, discute brevemente a transferência de poder para a linha de *staff* à medida que este setor detém o conhecimento específico para implementação de inovações que requerem maiores capacidades de processar informações, tornando-o indispensável nesta circunstância. Rattner (2005) argumenta que a ciência e tecnologia não são ética ou politicamente neutras e em cada estágio da evolução social, as tecnologias utilizadas refletem as contradições e os conflitos entre poder e acesso à informação e as aspirações de participação democrática, autonomia cultural e autogestão.

Para Lodi (1971, p.42) “o conceito de sistemas também aumenta o poder da tecnologia na medida em que permite ver a totalidade dos blocos num dado campo tecnológico”. A possibilidade de integração e facilidade de acesso a informações relevantes, e o controle sobre o manuseio delas torna os detentores dessa capacidade, o departamento de tecnologia da informação, de fundamental relevância para a organização. Tal contingência se acentuou ao passo que a disponibilização das informações necessárias no momento certo constituem condição essencial para a eficiência dos demais departamentos.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Todas as organizações - com ou sem fins lucrativos, setor privado ou público - no século XXI operam na economia digital, que é uma economia baseada em tecnologias digitais, incluindo redes de comunicações digitais (a Internet, intranets, VANs, e extranets), computadores, software e outras tecnologias de informação relacionadas, segundo Turban (2005). Conforme Albertin e Moura (2004), a TI tem sido considerada como um dos componentes mais importantes do ambiente empresarial atual, sendo que as organizações têm utilizado ampla e intensamente esta tecnologia, tanto em nível estratégico como operacional. Esse nível de utilização oferece grandes oportunidades para as empresas que têm sucesso no aproveitamento dos benefícios oferecidos por este uso.

De acordo com Moura (2004), em um cenário cada vez mais competitivo e de exigências de agilidade, flexibilidade e inovação, a informação torna-se um aliado decisivo nas estratégias das organizações. Com isso, o papel da TI tornou-se imprescindível para os objetivos e aplicações de uma organização.

Como se pode observar, mediante aos autores citados acima, há um discurso claro da importância estratégica da TI para as organizações. Outras análises são realizadas para a correta utilização deste potencial diferencial, como a definição de métodos para a tomada de decisão dos investimentos em TI (LEITE, 2004; MURAKAMI, 2003), e, conseqüentemente o correto

alinhamento estratégico da área de TI às estratégias organizacionais (HENDERSON e VENKATRAMAN, 1999; VENKATRAMAN 1997; LUFTMAN, LEWIS e OLDACH, 1993; LUFTMAN 2000; LAURINDO 2002; MAÇADA e BECKER 1998; NORDEN, 1993). Estas constituem ferramentas eficientes para a eliminação de uma eventual concentração de poder nas mãos dos administradores de TI das organizações, pois a alta administração terá o real controle desta área a partir do alinhamento a estratégia. Tendo em vista esta avaliação, analisa-se o conceito destas tecnologias.

Segundo Turban (2004), a TI pode ser vista como um subsistema de um sistema de informação (SI). Porém, às vezes, o termo TI também é usado para denominar um SI. Podendo, até mesmo, ser usado em um sentido mais amplo, para descrever um conjunto de diversos sistemas de informação, usuários e gestão de uma empresa inteira. Neste artigo, definiu-se o termo TI em seu sentido mais abrangente. O'Brien (2001) define SI como um conjunto organizado de pessoas, *hardware*, *software*, rede de comunicações e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização.

Para Oliveira (2003), o modelo básico de Tecnologias da Informação e da Comunicação consiste em cinco recursos principais: *software*, *hardware*, recursos humanos, bancos de dados e redes e instalações de comunicação (incluindo as intranets e as internets).

De acordo com Turban (2004), pode-se analisar o conceito de TI dividido entre infraestrutura e arquitetura da informação. A infra-estrutura da informação consiste de todas as instalações físicas, serviços e administração que dão suporte a todos os recursos informatizados compartilhados por uma organização, onde os componentes principais seriam os mesmos apresentados anteriormente por Oliveira (2003). A arquitetura da informação é um mapa ou um plano de alto nível das necessidades de informação de uma empresa, este mapa é um guia das operações atuais e uma planta para futuros projetos. Portanto, a TI para ser eficiente para a organização, deve-se unir as necessidades de informação, a infra-estrutura e as tecnologias de apoio.

As organizações, segundo Hatch (1997), são freqüentemente conceituadas como tecnologias, culturas e estruturas sociais e físicas que exercem influência entre si dentro do contexto de ambiente. Desta afirmação, pode-se observar que a tecnologia não é uma aplicação pura da ciência, pois é influenciada por relacionamentos sociais, culturais, econômicos e técnicos, que precedem sua existência e colaboram na forma como esta tecnologia será desempenhada na organização. E, também, o conceito de determinismo tecnológico, pois cada organização fará o uso da tecnologia da informação conforme a influência que possui, conseqüentemente, a concentração de poder também será derivada deste conceito, podendo se manifestar de diferentes maneiras conforme a organização.

METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de caso. Para FANCHIN (2001, p.42) “o direcionamento deste método é dado na obtenção de uma descrição e compreensão completa das relações dos fatores em cada caso, sem contar o número de casos envolvidos”. A abordagem metodológica, de natureza descritiva e qualitativa, teve como foco a análise, partindo da verificação, identificação e descrição, de possíveis alterações nas relações de poder, dependência e autonomia existentes, considerando a interação do departamento de tecnologia da informação de uma organização com os demais departamentos de uma unidade de negócio.

Neste contexto a investigação foi conduzida com base nos discursos obtidos mediante entrevistas pessoais, orientada por um roteiro semi-estruturado de questões qualitativas, sendo que o tratamento e a utilização destes constituíram-se por intermédio da análise de conteúdo da

transcrição formal das entrevistas, considerando-se para isso uma análise temática e interpretativa à luz dos conceitos referenciados na análise teórica composta neste trabalho. As entrevistas foram realizadas junto ao caso pesquisado no período de abril e maio de 2007. No tocante aos dados secundários se fez uso da análise documental (materiais disponíveis no site da organização investigada).

O objeto de estudo foi uma organização de grande porte¹, cujo lucro líquido auferido no ano fiscal de 2006 foi de R\$ 1,2 bilhão, conforme informações disponíveis no site da companhia. Particularmente neste setor, a opção mostra-se pertinente uma vez que ele é composto de organizações substancialmente balizadas por órgãos regulamentadores, localizando-se também na classificação de sociedades anônimas de capital aberto. A escolha da organização foi intencional, tendo como critérios não apenas o acesso, mas também o seu destaque em termos de tamanho, faturamento, área de abrangência e relevância para a sociedade.

DESCRIÇÃO

A empresa investigada, por conta de seu tamanho e complexidade resultantes de sua atuação em mais de uma atividade específica, possui departamentos únicos ligados a holding como: financeiro, contábil, de recursos humanos e de tecnologia da informação. O restante do arcabouço estrutural é dividido em cinco unidades de negócio compreendendo todas as atividades fins da organização. Cada unidade possui um diretor e áreas específicas de administração. Portanto pode-se afirmar que, acerca da estrutura organizacional, a organização estudada encontra-se na classificação de estrutura divisionalizada, a qual, de acordo com Mintzberg (1995, p. 213) “não constitui uma estrutura completa desde a cúpula estratégica, até o núcleo operacional, mas antes uma estrutura sobreposta a outras. Quer dizer, cada divisão tem sua própria estrutura”. Adicionalmente, a organização assume características associadas a burocracia mecanizada, em função dos seguintes traços encontrados nas unidades de negócio (MINTZBERG, 1995): formalização dos processos, poder relativamente centralizado para tomada de decisões e administração elaborada com nítida distinção entre linha e assessoria.

A presença do departamento de tecnologia da informação localiza-se na posição de apoio às demais unidades. Constituindo uma das poucas áreas que, de alguma forma, interagem com todas as demais. A área de TI recebe demandas de todos os departamentos, exercendo uma função de importância na dinâmica de trabalho das demais áreas. Para atender todas as unidades de negócio, a área de tecnologia é composta de aproximadamente trezentos funcionários. Seus serviços, em muitas ocasiões, condicionam o ritmo de trabalho bem como, em muitas circunstâncias, o modo como os departamentos priorizam suas atividades.

ANÁLISE

Tendo em vista o excesso de demanda exercido sobre a área de TI, bem como as restrições de tempo e de número de funcionários disponíveis para o atendimento de todas as requisições, a área de tecnologia definia, de forma convencionalmente aceita, quais das requisições eram mais pertinentes para serem atendidas. As requisições das áreas usuárias eram feitas de maneira informal, sendo que em muitas ocasiões, conforme declaração dos entrevistados, as implementações realizavam-se de acordo com a afinidade e proximidade entre usuários e os analistas de sistemas. Ainda, por vezes, algumas requisições não eram implementadas.

Portanto, as decisões acerca de quais ações seriam primeiramente executadas encontrava-se sob responsabilidade do departamento de TI e não daqueles que efetivamente necessitavam do serviço. Além da forte relação de dependência, fazia-se presente o problema, em maior ou menor

grau, conforme a contingência, no entendimento dos entrevistados não pertencentes ao setor de tecnologia, da distorção a respeito do julgamento do que era realmente relevante para os departamentos assessorados.

Em decorrência do cenário descrito, alguns dos pedidos demandados não eram prontamente atendidos, enquanto outros foram julgados como desnecessários pelo setor de tecnologia. Destarte, a área de TI, como única detentora do conhecimento necessário para que algumas ações fossem executadas nos departamentos, condicionava a execução de determinados serviços bem como o tempo necessário para que o serviço fosse realizado. O fato de possuir uma área de tecnologia interna a organização, visto que o setor em que a empresa está presente possui regulamentações específicas que, a primeira vista, não poderiam ser cumpridas por um sistema de TI que não levasse em conta suas peculiaridades - ou seja, por um sistema de informação de terceiros que não possuísse uma aderência completa às especificidades do setor no curto prazo - contribuiu para a percepção do nível de importância dessa área, tornando-a praticamente insubstituível. Observa-se, pela opinião dos entrevistados, que a customização de um sistema de informação externo exigiria um dispêndio significativo de tempo e de recursos, o que reduz a atratividade dessa alternativa.

Entretanto, por conta da sobrecarga de requisições sobre a área de TI e os constantes entraves causados pela avaliação de quais pedidos seriam atendidos, bem como qual seria a ordem de atendimento dos mesmos, no ano de 2006, foi promovida uma alteração no arranjo de atribuições até então existente entre o departamento de TI e os demais setores. Em outras palavras, em função da impossibilidade de acatar todos os serviços solicitados, a organização instituiu um novo procedimento em que cada departamento estabeleceria, por meio de critérios de tempo e relevância, quais pedidos deveriam ser primeiramente atendidos.

A modificação no arranjo de atribuições interdepartamentais já era percebida como necessária há alguns anos, relatou um dos entrevistados. No entanto, por diversos motivos esta ação não havia ocorrido. Dificuldades derivadas da divergência de interesses entre departamentos, em  estes e os membros da diretoria, alterações na gestão da organização, problemas para mobilização de recursos e de comunicação resultantes do tamanho e da complexidade da organização constituíram algumas das barreiras até então enfrentadas. O que de fato contribuiu efetivamente para que tal modificação ocorresse foi a reconfiguração de normas da faceta institucional do ambiente (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1999) em que a organização está inserida, mais precisamente no nível internacional. A criação da Lei Sarbanes-Oxley (também chamada de lei SOX), a qual a empresa encontra-se em fase final de certificação, representou a variável que tornou obrigatória o rearranjo de responsabilidades em todas as áreas da organização.

Todos os procedimentos executados referentes a interação entre o setor de TI e os setores usuários foram revistos tendo em vista a finalidade de adequação as normas impostas pela lei. Segundo suas determinações, a área usuária é que define quais são as requisições que devem ser atendidas. Ademais, novos procedimentos, formais e documentados, fizeram-se obrigatórios para que todo o processo de interação entre as partes ocorresse como impõe a lei. Em outras palavras, qualquer solicitação deve ser registrada, documentada e assinada por um responsável designado que justificará a razão pela qual o pedido está sendo feito. A área de TI deverá, da mesma forma, averiguar a possibilidade do atendimento da requisição informando, por meio de procedimentos formais, a área usuária sobre o prazo necessário e a viabilidade de atender a solicitação. Aponta-se, como percepção comum entre os entrevistados, o entendimento de que a lei SOX auxiliou no compartilhamento de responsabilidades entre todos aqueles que participam de um processo. No caso de eventuais falhas, que anteriormente ocorriam sem que os responsáveis fossem

identificados por conta da complexidade e da informalidade do processo, facilmente identifica-se quem a cometeu e em que etapa foi cometida.

De acordo com o discurso proferido durante a coleta dos dados primários, percebe-se, por parte daqueles que não compõe a área de tecnologia, uma certa preocupação em demonstrar que a relação de dependência entre os departamentos e o setor de TI foi minimizada, no sentido de que a interferência do setor no departamento usuário deixou de ocorrer da forma como ocorria anteriormente. O rearranjo do escopo e da competência de cada área, de certa forma, possibilitou um acréscimo da autonomia e da responsabilidade dos departamentos usuários. Assim como a área usuária obteve autoridade sobre a decisão de exigir ou não que uma requisição fosse atendida, sua responsabilidade por tal requisição foi acrescida. O corolário surgido dessa transferência de competências é de que o risco envolvido em cada operação passa a ser dividido, em igualdade ou não, por aqueles que dela participam. De maneira explícita, os entrevistados argumentaram que a função da área de TI estaria restringida a acatar as solicitações dos departamentos e definir prazos.

Na opinião dos entrevistados pertencentes a área de TI, a formalização de processos provocou um “engessamento” no método de trabalho, tendo em vista que além da implementação de caráter técnico por parte do analista, como já ocorria anteriormente, tornou-se necessário um fluxo documental de aprovação da implementação feita entre a área de TI e a área usuária. A mudança no método de trabalho da área de tecnologia, segundo relatos de dois funcionários diretamente envolvidos na implementação da lei SOX, foi a que mais esforços exigiu por parte da organização. Em outras palavras, foi a área que mais resistência criou para a adequação aos novos procedimentos.

Nota-se que o poder de perícia e o poder de recurso emergido das relações entre os departamentos e a área de tecnologia ainda existe, pois esta conserva o conhecimento e as habilidades técnicas necessárias, bem como assegura o fluxo de informações, sendo que a dinâmica dessa interação de influência foi preservada - vale destacar que um dos entrevistados não pertencentes a área de tecnologia afirmou que caso se paralisasse algum sistema de informação, toda a organização seria inevitavelmente paralisada. No entanto, a autoridade tradicional, decorrida do designo convencionalmente aceito de que a área de TI decidiria acerca de quais requisições seriam atendidas deixou de existir. É aceitável afirmar que, por conta da alteração formal de qual setor elencaria as solicitações a serem cumpridas pelo departamento de TI, a legitimidade foi transferida para os demais departamentos, sendo que nesta nova configuração estes exercem um nível de alcance sobre a área de tecnologia, uma vez que possuem autoridade para cobrar acerca de suas solicitações bem como definir conjuntamente o prazo para seu atendimento. O setor de tecnologia, como foi ressaltado, participa de negociações a respeito da determinação de prazos, e por vezes, ainda questiona a necessidade e a viabilidade de atender uma solicitação, entretanto, não mais da maneira como se fazia anteriormente.

Outro ponto relevante da análise concerne ao cionamento entre os demais departamentos e destes com a área de TI. Nesse sentido, alguns aspectos devem ser citados:

1. A preocupação constante da organização em alinhar estrategicamente - por meio de ferramentas gerenciais como *Balanced Scorecard*, planejamento estratégico, entre outras - seus departamentos, inclusive mencionando a obrigatoriedade dos setores possuírem uma visão sistêmica da unidade de negócio e de toda a organização, esclarecendo a relevância de cada setor para o cumprimento de objetivos estratégicos.
2. O alinhamento estratégico, de modo subjacente, inibe uma eventual disputa de poder entre os departamentos, evitando a emersão de “feudos de poder”, ou, da maneira como foi denominado durante as entrevistas: o surgimento do “corporativismo entre

as áreas”, deixando de manter o foco naquilo que realmente é relevante para a organização. Segundo afirmação de um dos entrevistados, algumas das implementações sugeridas ao setor de TI não tinham alinhamento com as reais necessidades da organização naquele momento específico, tratava-se de um capricho do departamento usuário que melhora alguma traria para o resultado final da organização, seja com relação a redução de custos ou com o aumento de receita.

3. A área de TI assim como as demais áreas possuem seus processos padronizados e documentados, ao passo que qualquer colaborador que detenha um conhecimento ou técnica de forma exclusiva, esta é registrada formalmente, mediante treinamento e capacitação de substitutos específicos.

Observa-se, implicitamente, a capacidade da organização de, concomitantemente, promover maior eficiência na dinâmica de funcionamento por meio da visão sistêmica, evitar conflitos interdepartamentais e impedir o surgimento de qualquer relação de dependência de colaboradores, transformando o capital intelectual individual em capital intelectual organizacional.

Apesar da perda relativa da intensidade com que a área de TI exerce influência sobre as demais, observa-se que esta, ao contrário do que verbalmente foi proferido pelos entrevistados não pertencentes à área de TI, ainda está alicerçada sobre bases perceptíveis de poder - controle do conhecimento e da informação e o poder de perícia - e delas faz uso para impor e preservar seus interesses. Inúmeras tentativas de contato por parte da organização com fornecedores externos de tecnologia foram “barradas” pelo setor de TI, embora predomine o consenso de que a tecnologia, utilizada para o desenvolvimento dos sistemas de informação, esteja sobre uma base defasada e que sua atualização é imprescindível. A questão enfrentada, neste contexto, refere-se a forma como poderia ser viabilizada esta modernização. Defende-se a idéia de que não se pode depender de um fornecedor externo de tecnologia, a área de TI seria somente assessorada, de modo temporário, por terceiros na execução deste processo, o que não a faria perder sua posição de destaque dentro da organização.

Ademais, os outros setores da organização, examinados nesta investigação, reconhecem a importância de existir uma área de tecnologia interna elencando como principais vantagens: adequação as necessidades da empresa, adequação a cultura organizacional encontrando alta receptividade por parte dos usuários, ajustamento ao plano de contas do setor que é específico, flexibilidade e conveniência. Como desvantagens apontadas destacam-se: o tempo de desenvolvimento de uma melhoria, que pode ser extenso e a possibilidade de emersão de corporativismo na área preservando unicamente seus interesses em detrimento de interesses mais amplos.

No tocante as abordagens sugeridas neste estudo acerca das relações de poder e o papel da tecnologia verifica-se, hora de forma implícita, hora de forma clara, que as relações de poder podem ser modificadas, enfraquecidas ou fortalecidas, à medida que as contingências vigentes sofrem alterações. Constatou-se que mudanças de natureza institucional com mais intensidade que variações de ordem técnica, influenciaram na configuração da nova contingência emergida a partir da implementação da lei SOX.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Da análise empreendida neste trabalho, observa-se uma concentração de poder na área de TI em razão de sua importância estratégica e, também, pela dependência de outras áreas e unidades de negócio pela sua perícia, que pode facilitar o trabalho por meio da automatização de

processos, adequação dos SI, ou melhoria na extração de informações dos SI, entre outras atividades especializadas que são inerentes a flexibilidade que a tecnologia, principalmente quando dominada internamente, pode trazer a organização.

A concentração de poder já havia sido detectada antes da necessidade de adequação dos processos da organização a lei Sarbanes-Oxley (SOX), que foi uma pressão exercida pela faceta institucional do ambiente. Após o início do projeto, houve um rearranjo dos processos, e principalmente, o compartilhamento de responsabilidades nas manutenções, ou implementações, dos Sistemas de Informação, que provocaram uma formalização na requisição de melhorias por parte das outras áreas. Porém, esta é ainda recente, havendo a necessidade de adequação principalmente das outras áreas às regras e procedimentos delineados, mas a comunicação destas com a TI foi completamente padronizada.

Esta padronização, portanto, provocou a definição do trabalho da TI conforme as reais necessidades dos departamentos, conseqüentemente, a estratégia da organização, reduzindo desta forma a intensidade da relação de poder da TI. Como observado, a relação de dependência permanece em razão de todos, ou quase todos, os processos da organização trabalharem sobre tecnologias desenvolvidas internamente pela TI.

A mudança na configuração de poder não foi radical, foi parcial e manteve características da configuração antiga - o que pode ser comprovado pela manutenção do poder de perícia, e pelas eventuais tentativas da área de TI de ainda questionar algumas solicitações, embora, não mais da maneira como se fazia antes.

Observou-se também, uma preocupação intensa da organização pesquisada, além é claro da própria necessidade de adequação a lei SOX, de que não ocorra dependência de habilidade técnica de departamentos ou colaboradores pela organização. Busca-se transformar o conhecimento técnico específico em organizacional, por meio da formalização de atividades e treinamento de colaboradores substitutos para estas tarefas específicas.

Por fim, é necessário salientar algumas limitações apresentadas por esse estudo. Uma delas é que a investigação toma como base a percepção dos entrevistados a respeito do tema. Para comprovar se realmente houve alteração nas relações de poder, e não apenas um viés na interpretação dos entrevistados, sugere-se pesquisas cujo método principal, a observação participativa seja aplicada.

Outra limitação é que o estudo foi realizado em uma organização de grande porte, de tal modo que outra sugestão dos autores é realizar esta mesma pesquisa em organizações de menor porte, onde uma atividade crítica e estratégica como a TI poderia manifestar, de forma mais evidente, maiores poderes. Em razão de serem uma organização menor, estas possuiriam menos recursos para implantar mecanismos de controle, mecanismos estes que foram constatados na organização investigada, como: técnicas gerenciais, formalização e padronização entre outras.

REFERÊNCIAS

ALBERTIN, Alberto I.; MOURA, Rosa Maria. **Tecnologia da Informação**. Editora Atlas, 2004.

BASTOS, Antonio V.B. & SEIDEL, Thereza T. Conflito nas organizações: a trajetória de sua abordagem pelas teorias organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo v.27, p.48-60, julho/setembro de 1992.

BERTERO, Carlos O. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. Extraído do livro:

Cultura e poder nas organizações. Maria T.L. Fleury & Rosa M. Fischer. São Paulo. Atlas, 1989, p.29-43.

BORGES, Mônica E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Revista Ciência da Informação** - Vol 24, número 2, 1995 – Artigos.

CLEGG, Stuart R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, Volume 32 (5), p. 68-95, Novembro/Dezembro de 1992.

DAMASCENO, Christina S.;CARVALHO, Luiz C. de Sá. **Os Sistemas ERP e as Relações de Poder nas Organizações.** Enanpad, 2004. Anais.

DRAGO, Pedro A. Teoria crítica e teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, volume 32 nº2, abril/junho de 1992, p.58-64.

FARIA, José Henrique. Tecnologia, processo e organização do trabalho. **Revista de Administração,** São Paulo. Volume 21(4), p.56-61, outubro/dezembro de 1986.

FARIA, J. Henrique de. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. Falcão e CARVALHO, Cristina Amélia. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FISCHER, Rosa M. De volta ao círculo do poder. Nota técnica. . In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais:** reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. p.290-292. V. 2.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v.40, nº1, janeiro/março de 2000, p.6-19.

HANDY, Charles. **Como compreender as organizações.** Rio de janeiro: Zahar, 1978, p.126-162.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo de poder. Trad. Vítarque Lucas Coêlho e Tomaz Assmar Santos. Rev. Tânia Fischer. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais:** reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289. V. 2.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory:** modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York: Oxford University Press, 1997.

LEITÃO, Sérgio P. O poder no contexto da decisão organizacional. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro: FGV, p. 137 a 151, 2/1996.

LODI, João B. **A crise da organização.** Editora Vozes Ltda. Petrópolis. 1971

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995, p.165-186, 213-221.

OLIVEIRA, Antonio C.M.C. A nova tecnologia da informação: problemas gerenciais, ferramentas e processo decisório. **Revista de Administração**, São Paulo, Volume 20 (2), abril/junho de 1985, p. 41-47.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo. **Tecnologias da Informação e da Comunicação**. São Paulo: Editora Érica, 2003

O'Brien, James A. – **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2004.

PETIGREW, Andrew. **The politics of organizational decision making**. Tavistok, 1973.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência 5ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRESTES MOTTA, F. C.; Bresser Pereira, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 5ª. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986, p. 15-55.

RATTNER, Henrique. Tecnologia e Sociedade. **Revista Espaço acadêmico**. Nº 48, maio de 2005, ano IV.

RIBEIRO, Marcelo de Paula M. **Poder organizacional e modelo de gestão**: o caso da Tapajós Distribuidora. Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. 2003

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9ª Edição - Prentice Hall, 2002. Capítulo 12.

SEGNINI, Liliana R.P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. Extraído do livro: **Cultura e poder nas organizações**. Maria T.L. Fleury & Rosa M. Fischer. São Paulo. Atlas, 1989, p. 89-112.

SCOTT, W. Richard. **Organizations**: rational, natural, and open systems. 5th. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003, p. 230-260.

TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER, Richard E. **Administração de Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TURBAN, Efraim; MCLEAN, Ephraim; WETHERBE, James. **Tecnologia da informação para gestão**. 3ª Edição – Editora Bookman, 2004.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Volume 2. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1999.

ⁱ Por solicitação da organização investigada optou-se por não revelar seu nome, bem como características estruturais detalhadas que a identifiquem.