

# A relação entre poder e controle na adoção de Sistemas de Informação: Um estudo de caso em uma autarquia pública na Paraíba

Alandey Severo Leite da Silva

Carlos Eduardo Gomes de  
Araújo  
Universidade Federal da Paraíba - UFPB

João Rodrigues Filho

## RESUMO

*A relação entre poder e controle proporcionado pelos Sistemas de Informação ainda é um assunto a muito ser pesquisado devido ao seu caráter altamente subjetivo e de difícil mensuração. O poder é apresentado como mecanismo capaz de gerar dependência e subjugação a padrões tecnológicos de organizações hierarquicamente superiores. Além de uma singela contribuição bibliográfica sobre ao tema, traremos um caso prático no Estado da Paraíba onde, à dependência gerada pelo poder central na padronização de rotinas, sistemas de informação e tecnologias influenciam negativamente as decisões, tarefas e serviços oferecidos por uma autarquia estadual que “opcionalmente” adota tais soluções. Nessa direção, especialmente para a autarquia em estudo, buscamos identificar quais os impactos do poder e controle impostos pela adoção de padrões tecnológicos centrados mais na preocupação do modismo que no suporte a efetividade organizacional.*

## 1. Introdução

Após a fase introdutória seguida de grandes investimentos, perspectivas e decisões imediatista, inúmeros pesquisadores tem estudado os fundamentos e os impactos causados pelo desenvolvimento e a pela implantação de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas organizações. Quanto mais complexa e maior a quantidade de recursos que envolvem o escopo de governo de uma organização, maior será seu controle e influencia sobre os níveis hierárquicos individuais e organizacionais inferiores.

Estudos da dependência gerada pela dimensão do poder no desenvolvimento e adoção de TIC ocupam pouco espaço na literatura de administração de sistemas de informação e, principalmente, na literatura positivista das ciências da computação.

Em todos os relacionamentos e também nas organizações, o poder é fator relevante que permeia todas interações. O poder também é capaz de gerar conflitos puramente de natureza política, ou seja, tramas contra aspectos de grande importância para o desenvolvimento organizacional e que, ao invés de serem baseada na racionalidade e na avaliação circunstancial prioritária, passam a ser guiados por aspectos meramente políticos que vislumbram o interesse de uma minoria centralizadora. Na visão da organização como arena política, os objetivos organizacionais são, na verdade, objetivos de indivíduos que possuem o poder suficiente para impor, dentre várias, uma dependência estrutural, econômica e tecnológica.

A dependência de recursos externos gera transações ambientais de níveis e diversidades geradoras de conflitos e desigualdades. A decisão, na perspectiva da organização, é direcionada, motivada e objetiva, uma coalizão de poder. Tal domínio é garantido pelo controle de recursos fundamentais para manutenção das necessidades da organização subordinada.

A exemplo da autarquia pública em estudo, quando consideramos que a dimensão tecnológica prioriza um modelo comum de desenvolvimento e adoção tecnológica, os interesses e as necessidades locais passam muitas vezes a ser sucumbidas pela determinação da entidade que possui um poder hierárquico superior. Observamos claramente uma relação íntima de poder e controle. Tal realidade contradiz totalmente com a realidade mutável e de constantes transformações em que vivemos. No tocante ao desenvolvimento e a avaliação de SI's, quando as questões de poder sobrepõem as necessidades dos usuários destes sistemas, faz-se necessário ações capazes de detectar possíveis impedimentos ou falhas que possam comprometer a disponibilização das informações necessárias para a tomada de decisão. Este trabalho investiga especificamente o sistema ERP (Enterprise Resource Planning) usado em uma autarquia pública responsável pela fiscalização e exercício profissional de uma das categorias de profissionais de saúde na Paraíba. O ERP em questão é fornecido e mantido pela instância maior e de nível federal que controla esta e as demais autarquias estaduais. Os ERP's têm sido adotados mundialmente inicialmente pelos órgãos privados e também, nos últimos anos, por órgãos públicos, com os principais objetivos: maior integração e controle de suas atividades e maior quantidade e qualidade de informações. Devido à premissa básica de integração, a implementação dos ERP consiste em uma mudança tecnológica que afeta praticamente toda a organização (Zanela, Macadar e Soares, 1999), revendo seus processos e atividades, alterando suas estruturas formais de poder, hierarquia, autoridade, delegação e reforçando instrumentos de poder na organização. O objetivo deste artigo é identificar, descrever e analisar os parâmetros usados para avaliar a funcionalidade de tais sistemas de informação e as mudanças nas relações de controle e poder das organizações a partir da implementação dos sistemas ERP.

## 2. Controle e Poder

A literatura ainda é muito vaga em torno da relação entre poder e controle. Autores críticos (e.g., Willmott, 1994; Coombs, et al., 1992) defendem uma clara divisão entre esses dois aspectos gerenciais. Um aspecto destacado é que poder e controle são fundamentalmente incompatíveis, pois o exercício do poder implica na exclusão deliberada do controle.

O poder não é uma coisa, algo que se toma ou se dá, se ganha ou se perde. É uma relação de forças. Circula em rede e perpassa por todos os indivíduos. Neste sentido não existe o "fora" do poder. Trata-se de um jogo de forças, de luta transversais presentes em toda sociedade. Os dispositivos de poder das sociedades contemporâneas envolvem uma complexa trama de mecanismos e tecnologias através dos quais sujeitam os indivíduos aos objetivos prescritos pelo sistema. No âmbito organizacional, o desenvolvimento de novos modelos e técnicas de gestão nas duas últimas décadas do século XX tem proporcionado discussões e questionamentos significativos sobre as transformações que se operam nas relações intra-organizacionais. Por exemplo, Clegg (1990) aponta que as organizações hoje em dia são muito diferentes das de 20 anos atrás. A grande revolução da tecnologia, os novos sistemas de informação, as pretensas novas ferramentas de gestão tem mudado substancialmente as características das organizações e as formas que as organizações entre si e com seus stakeholders. Muito embora o rompimento com o modelo burocrático seja questionável, como nos mostra a pertinente discussão de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000), não há dúvidas de que a realidade organizacional mudou substancialmente.

Na sociedade moderna, com a atualização tecnológica constante, cada vez mais a utilização da informação vem proporcionando uma forma de controle e conseqüentemente um mecanismo de imposição de poder. Por um lado a tecnologia é vista como facilitador da atividade profissional, por outro a mesma atua como fonte de imposição e controle. Essa visão paradoxal da tecnologia da informação é pouco abordada na literatura (e.g., Boudreau & Robey, 1996; Gill, 1995). Lucas & Olson (1994), por exemplo, observaram em sua pesquisa que TIC ao mesmo tempo em que proporciona uma estrutura flexível cria um grande número de rotinas em torno da própria.

A discussão sobre o poder e controle que as organizações exercem sobre seus membros vem sendo realizada com base em diferentes perspectivas teóricas. Dentre elas, podemos destacar a funcionalista, e a visão marxista (Thompson & Warhurst, 1998) como as de maior expressão. Entretanto, no final da década de 80, as idéias do pensador Michel Foucault começaram a ser utilizadas de forma mais sistemática nos estudos organizacionais anglo-saxões, principalmente para se analisar as questões relacionadas ao poder e a construção da subjetividade nas organizações (Knights e Willmott, 1989; Clegg, 1989; Burrell, 1988).

Ao confrontarmos submissão a um poder dominador e detrimento da liberdade pessoal e organizacional, a subjetividade desponta como sendo o núcleo da autonomia, da reflexão, da avaliação e julgamento que é preciso ser preservado se não quisermos sacrificá-lo no altar da submissão tecnologia.

Na modernidade, os dispositivos de poder deixaram de ser núcleos de despotismo para disseminar-se numa infinidade de mecanismos e tecnologias que visam à condução das vontades individuais. Os novos dispositivos de poder não se manifestam de modo ostensivo, mas se inoculam de forma capilar; eles não se exibem com grandes liturgias, mas se espraiam a modo de micro-poderes; eles não demandam uma obediência servil, mas procuram uma adesão ativa e cooperante. O objetivo dos novos mecanismos de poder não é mais submeter às pessoas de um modo humilhante, senão extrair ao máximo sua cooperação ativa. Para tal fim

resulta decisivo criar tecnologias que propiciem a produção de essas subjetividades flexíveis, isto é, indivíduos que se acomodem às finalidades do sistema e as incorporem como parte do seu modo específico de ser pessoa.

### **3. O Imperativo tecnológico e sua relação com o poder e o controle**

O papel da tecnologia como um instrumento de poder e controle pouco têm sido questionado pela teoria organizacional. A visão corrente dos estudos organizacionais é predominantemente funcionalista, instrumental e com ênfase nos aspectos econômicos e técnicos da organização (Motta, 1993). De acordo com essa visão, a tecnologia é tida como um elemento positivo quanto aos resultados prometidos e neutro quanto à estrutura de poder e controle.

Motta (1986) explica tais limitações da abordagem científica a partir dos conceitos da razão instrumental e da razão substantiva. A primeira prioriza o cálculo utilitário, fundamenta produtivismo e dominação burocrática. A segunda associa-se ao entendimento da natureza e do ser humano, é holística, baseada na ética e voltada para o bem-estar coletivo. O autor ressalta que a hegemonia da razão instrumental na sociedade, que pressupõe a desvalorização do pensamento ético e da ação afetiva, se transforma em uma lógica da dominação. E o produtivismo e a dominação nas organizações apoiam-se na razão instrumental.

Quando analisada sob esta perspectiva, a tecnologia apresenta-se como um instrumento da dinâmica do poder dentro da organização e suas relações são mais abrangentes do que aparentam. A crença de que ela é um processo autônomo e natural dá origem ao senso comum, que a afasta das questões de poder e dos propósitos sociais. O determinismo tecnológico (Noble, 1984) considera a tecnologia como uma força externa à sociedade, o caminho para o progresso, e influencia decisivamente a forma pela qual a sociedade enxerga seu papel, criando uma ideologia dominante dentro das organizações e da sociedade.

A questão central é que a Tecnologia da Informação (TI) age diretamente sobre a estrutura de poder da organização, em alguns casos, mais do que outros tipos de tecnologia. Nos estudos organizacionais, observa-se que a TI permite formalizar a estrutura das empresas dentro de sistemas de informação, aumentando com isso o controle centralizado e, ao mesmo tempo, podendo descentralizar a tomada de decisão e criar novos canais de informação (Keen, 1991).

Nas organizações, apesar de toda a força com que estas vêm adotando ferramentas de TI e da reestruturação que estas podem trazer, devem ser levantadas algumas questões que ficam ocultas e despercebidas. O desenvolvimento e a avaliação da efetividade de tais sistemas é uma ação pouco desenvolvida. Pelo que acompanhamos, há um grande montante de investimentos públicos sendo destinados a aquisições tecnológicas que visam o bem estar do cidadão, mas ainda há muito pouco de avaliação de eficácia de tais sistemas.

Na esfera pública, um exemplo de determinação tecnológica através do poder está ocorrendo em um novo capítulo de sua história no Brasil. Na reportagem da Computerworld em sua revista eletrônica, foi publicada a seguinte manchete: “Regulamentação na área de saúde agita mercado de TI. Convênios médicos, hospitais e profissionais de saúde correm contra o tempo para se integrarem ao novo sistema de padronização de informações criado pela Agência Nacional de Saúde (ANS)”. Segundo a reportagem, a ANS pretende integrar as trocas eletrônicas de informações administrativas e financeiras entre as operadoras de planos de assistência à saúde e os prestadores de serviços do setor, incluindo clínicas especializadas,

hospitais e profissionais liberais com um sistema denominado de Sistema de Troca de Informação em Saúde Suplementar (Tiss). Como era de se esperar, a reação dos órgãos afetados foi instantânea. O projeto já vem sofrendo várias críticas, principalmente quando os assuntos são processos tecnológicos e prazos fixados pela ANS. Informações da reportagem informavam que a ANS trabalha com o mês de julho de 2006 para estréia de uma primeira fase do Tiss, mas, já decidiu prorrogar este prazo para dezembro do mesmo ano. Na mesma reportagem, Sérgio Pironato Júnior gerente de sistemas da Unimed Paulistana, fez o seguinte comentário: “[...] a ANS quer algo muito “positivo”, mas da forma como os prazos estão estabelecidos fica difícil cumpri-los. Acredito que é algo que será prorrogado novamente”. Se uma empresa privada, com uma estrutura de tecnologia e pessoal diferenciado, como será o impacto desse projeto no setor público? Completando o depoimento anterior, Luiz Carlos Suart Júnior, gerente de tecnologia do Hospital 9 de Julho, de São Paulo, admite que ainda há muita dúvida em torno dos mecanismos técnicos que suportarão o Tiss. O gerente comentou: “A ANS criou um modelo de trabalho, mas não estabeleceu como será. Realmente temos muitas dúvidas na infra-estrutura, ainda não sabemos onde hospedar dados e de que forma será essa base de informações”.

Conforme observado no caso apresentado ainda há uma brecha na relação entre desenvolvimento, uso e avaliação dos sistemas de informação. Nos estudos organizacionais, o fato das relações entre poder e tecnologia serem omitidas, ou parcialmente compreendidas, tem origem na integridade de princípios e autonomia atribuídas à ciência, cujas aplicações são tomadas como fruto de avanços do conhecimento puro, técnico e racional (Noble, 1984). Os objetivos dos gestores nas organizações são orientados essencialmente pela razão instrumental, ou seja, os argumentos técnicos, financeiros, econômicos são predominantes em sua natureza. O desenvolvimento tecnológico ocorre a partir de uma seleção natural, “darwiniana” (Noble, 1984), a qual celebra a sobrevivência da tecnologia adequada e constrói seus pilares sobre a objetividade da ciência, na racionalidade econômica e no mercado. E estes julgamentos são estruturados e aceitos por regras e convenções sociais (Mumby, 1994).

Quando uma organização com toda sua individualidade têm suas rotinas padronizadas e segue um padrão tecnológico imposto por uma outra superior que não vive as mesmas realidades e nem comungam com as mesmas necessidades, por si só, esta forma de ver e aceitar a tecnologia, ou seja, este determinismo tecnológico, já traz consigo um poder latente.

Essa relação de poder que de forma sutil impõem as prioridades organizacionais, entre elas, as decisões e padrões tecnológicos, serviu como ponto direcionador deste artigo e da pesquisa que será apresentada no último item.

#### **4. Apresentação do caso de estudo**

##### **O Papel das normas e processos de regulação para dependência tecnologia encontrada em uma autarquia pública na Paraíba.**

“Todos são iguais, mas alguns são mais iguais que os outros”.  
Claude Lelouch, no filme  
“Retratos da Vida”.

A nível Federal e Regional a relação entre as autarquias em estudo é garantida por Lei desde setembro de 1957. Dessa forma, ambas passaram a se constituir, em seu conjunto, numa Autarquia, onde cada um é dotado de personalidade jurídica de direito público, com

autonomia administrativa e financeira. São órgãos supervisores da ética e execução dos seus representantes da área profissional de saúde em todo país, e também julgadores e disciplinadores da categoria, cabendo-lhes zelar e trabalhar por todos os meios ao seu alcance pelo perfeito desempenho ético, prestígio e conceito da profissão e dos que a exerçam legalmente.

Mesmo com essa autonomia destacada, o que se pode constatar na organização em estudo é que para que seja possível manter um status diferencial com relação a outras instituições e muitas vezes para alimentar o ego dos seus diretores, a nível estadual, principalmente em estados menos desenvolvidos, observou-se uma grande dependência financeira, administrativa e, na atualidade, dependência tecnológica.

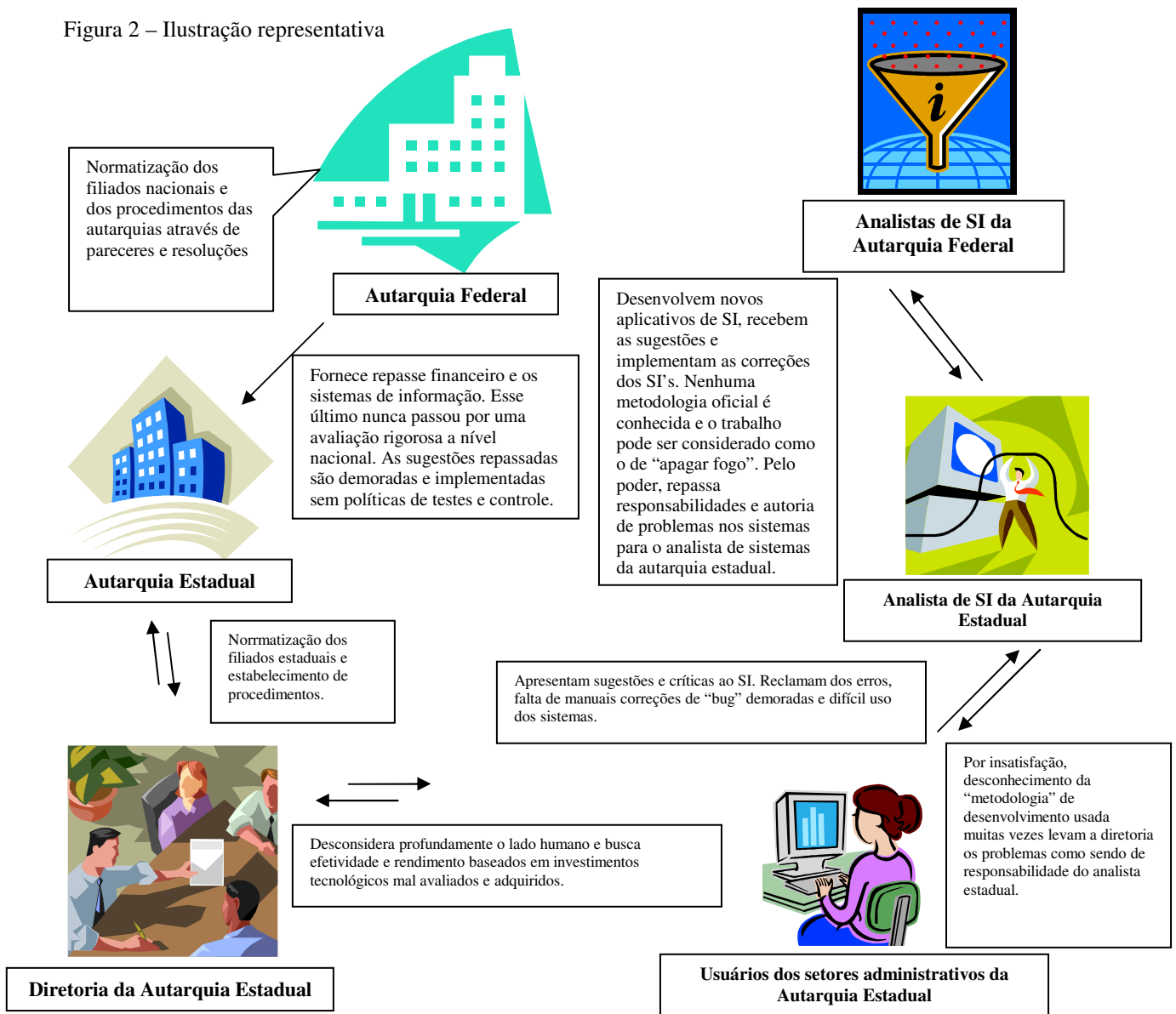
Para FOUCAULT (2000a), o exercício do poder nas sociedades modernas se exerce muito mais pelos discursos de verdade, elaborados a partir da construção de saberes, do que pelo direito público. As normas jurídicas estariam associadas ao exercício da soberania, à legalidade do poder do soberano sobre o território, sobre a terra e os produtos da terra, muito mais do que sobre os corpos ou as populações. Na medida em que o objeto de poder não é mais o território mas a população, a eficácia do poder encontra-se na sua capacidade de convencimento, através da geração de um saber que se apresenta como norma, como regra natural, ao representar as "verdades universais".

Essas "verdades universais" constituem em sua profundidade ao que conhecimentos por NeoInstitucionalismo. O NeoInstitucionalismo quando aplicado às organizações relatam a função da ferramenta, modelo de gestão ou tecnologia que existem apenas para adequar a organização às pressões isomórficas de seu Ambiente Institucional, auxiliando-a obter legitimidade externa.

Muitas ferramentas de gestão são implementadas por trararem-se de modismos que conferem às organizações que os implementam recursos e prestígio em seu setor. (Machado-Silva & Fonseca, 2001)(Carvalho e Silva, 2001).

Através da ilustração apresentada na figura 2 traçaremos um panorama do caso em estudo. Para isso a seguir aplicará a análise crozieriana das relações de poder nas organizações, utilizando especialmente o conceito de "zonas de incerteza pertinentes" como fonte de poder. A metodologia da Análise Estratégica das Organizações, também desenvolvida por Crozier (Crozier e Friedberg, 1977) e adaptada à sua teoria foi utilizada nesta análise de caso de estudo.

Figura 2 – Ilustração representativa



Fonte: Próprio autor.

Conforme observado pela imagem 2, apesar de haver um discurso aparente de autonomia, as decisões fluem do nível Federal para o nível Estadual através de normas e controle de recursos. No caso dos sistemas de informação “disponibilizados” para uso autarquias estaduais o que se constata é uma tendência ao desenvolvimento e implantação baseado no “apaga fogo”, ou seja, através da política adotada ao disponibilizar sistemas de softwares criados sem participação devida dos usuários e analistas das autarquias estaduais, é marcante a ocorrência de inúmeras solicitações de mudanças, correções de erros em caráter de emergência, tudo, proporcionando um caos interno para os funcionários e um grande dissabor para os filiados da autarquia que passam por vários constrangimentos quando depende de certidões, relatórios, guias de pagamento e acompanhamento processual. A figura 2 nos mostra ainda que o controle dos recursos organizacionais é distribuído de modo desigual. As autarquias públicas estaduais dependem de recursos materiais, tecnológicos e de competências técnicas que foram geradas após a aquisição dos padrões tecnológicos adotados com o objetivo inicial de favorecer o atingimento de suas metas formais. Alguns destes recursos são fundamentais para o funcionamento do sistema. Os atores sociais que controlam estes

recursos detém maior poder. Estes recursos constituem, na perspectiva crozieriana, “zonas de incerteza pertinentes”. Os atores sociais que controlam estas zonas de incerteza pertinentes possuem as competências fundamentais para o funcionamento e subjugação das organizações dependentes.

Ao analisar, de acordo com a teoria do sociólogo Michel Crozier, o uso da tecnologia enquanto forma de dependência e controle social na organização constata-se a existência de um sistema que estrutura jogos de poder entre os atores sociais. Através da má aplicação da tecnologia de informação descaracterizando o padrão único de cada organização, fornecendo soluções de sistemas que não passam por avaliação nem o número de testes necessários e que causam vários constrangimentos e retrabalho, o setor fornecedor de sistemas da autarquia Federal se vale de sua posição dominante e passa a usar essa atitude como instrumento de controle burocrático impondo poder e posições na organização dependente.

## **5. Metodologia da Pesquisa**

Segundo a análise estratégica das organizações, metodologia desenvolvida por Michel Crozier e adaptada à sua linha de pesquisas, o pesquisador deve reconstruir de forma indutiva as interações concretas dos atores sociais em um dado sistema organizacional. Desta forma, o pesquisador compreenderá os interesses em jogo entre os atores organizacionais situados nos diversos níveis hierárquicos. Através de entrevistas semi-estruturadas, observações participantes e análise de documentos, o pesquisador procurará decifrar quais são os objetivos e interesses concretos dos diversos grupos envolvidos na interação, quais são suas formas de negociar, quais são as suas estratégias, práticas sociais e subculturas.

O pesquisador buscará compreender como os grupos organizacionais e indivíduos utilizam as regras em seu favor e como buscam negociar soluções que lhes favoreçam, dentro dos limites de comportamento e das possibilidades de ação oferecidas pelo sistema organizacional e por suas regras.(Crozier & Friedberg, 1977).

Neste tipo de pesquisa, utiliza-se dois tipos de raciocínios:

a) A lógica estratégica, indutiva, através da qual se busca compreender as estratégias dos indivíduos e grupos organizacionais específicos, dependendo de sua posição na hierarquia, seus interesses e objetivos e dos recursos que controlam.

b) A lógica dedutiva, através da qual se busca compreender de modo sistêmico as políticas organizacionais, a cultura, as regras gerais da organização e o espaço de ação e os jogos de poder que a organização estrutura e estimula entre os seus membros.

Para nosso estudo foram selecionados três grupos representativos da autarquia estadual: (1) grupo dos dirigentes, formado por 04 diretores; (2) grupo dos profissionais de apoio administrativo, constituído por 03 assistentes administrativos; e (3) grupo dos profissionais técnicos, composto por os dois representantes da área de tecnologia da autarquia estadual.

## **6. Análise das entrevistas**

O “grupo dos dirigentes” e diretores da autarquia concentra poder uma vez que decidem quais sistemas serão implementados e como os recursos serão alocados. Alguns cargos são por indicação política. As entrevistas mostram que, apesar dos entrevistados afirmarem ter conhecimentos das efetividades das soluções tecnológicas disponível pela



autarquia Federal nunca promoveram debates e nem solicitações de avaliações de como se comporta as soluções aplicadas em outras autarquias do estado brasileiro.

Algumas entrevistas deixam claras as afirmações dos membros deste grupo a total ignorância sobre a área tecnológica e sua aplicação na organização. Um dos diretores entrevistados disse o seguinte: “O conhecimento que tenho sobre o nosso sistema de informação é que o mesmo é colocado para nos pelo Federal como uma solução ótima. Veja bem, se a maioria dos regionais usa, vamos usar também. Afinal, porque pagar mais por um sistema que podemos ter de graça é injustificável. O que fica difícil de entender é porque sempre que vou a reuniões na autarquia Federal e converso com o responsável técnico do sistema de informação o mesmo fala que o sistema funciona perfeitamente. Em nossas reuniões entre funcionários recebo várias reclamações dos usuários, isso me leva a crer que o problema pode ser local.”. Um outro diretor afirma: “Recebemos cerca de U\$20.000,00 anuais em equipamentos e softwares do Federal, mensalmente nosso investimento em tecnologia é cerca de U\$ 5.000,00, a meu ver, acho que tudo deve estar funcionando bem”. Eles também afirmam que computador resolve tudo, basta apenas movermos o mouse ou usarmos o teclado. Nesse sentido outro diretor falou: “somos uma região de pouco desenvolvimento tecnológico, confio no sistema que adotamos e com alguns ajustes lograremos êxito, basta apenas às pessoas que usam se dedicarem mais”.

Concluimos pois que os diretores pensam ter conhecimentos em tecnologia e, devido ao caráter de imposição de poder e comportamento exercido pela organização Federal superior, confiam totalmente em tudo que é implantado e orientado pela mesma. Para diretores, os ajustes necessários ao sistema só depende da autarquia estadual. Segundo o conhecimento destes diretores, se algo não está em ordem à limitação é interna.

O “grupo dos profissionais de apoio administrativo” é composto de funcionários que se encontram desempenhando atividades administrativas e não estão em contato com operações técnicas, por exemplo, funcionários da área secretaria, área financeira, entre outros. Esse grupo de funcionários é formado pelas pessoas que usam diretamente a ferramenta de sistemas de informação padronizada pela autarquia Federal para ser usada pelas autarquias estaduais. O depoimento de um funcionário diz: “Faz sete anos que começamos a usar esse sistema para nossos trabalhos diários. Todos os dias de forma ou de outra nos deparamos com erros, relatórios inacabados, consultas sendo geradas com informações incompletas. Somos cobrados pela superintendência e pelos próprios diretores, mas o problema não é conosco, é esse sistema que num funciona. O que temos a fazer é passar os problemas para nosso pessoal técnico local e esperar por uma solução que muitas vezes demora muito tempo.”. O conformismo com a dependência e a inconstância do sistema serve até mesmo para os próprios usuários usarem o pretexto de que o sistema está com problemas para largar completamente suas tarefas. Em um depoimento uma funcionária disse ao técnico local: “Num faz remendos não meu filho. Deixa isso ai mesmo sem funcionar só assim agente consegue fazer pressão é ver se muda esse maldito sistema problemático. Já passamos nossa opinião, dissemos o que realmente queríamos mas cada vez mais parece que ficamos subordinados ao que nos é colocado.”.

O terceiro grupo de profissionais entrevistados, “grupo dos profissionais técnicos da autarquia pública federal e estadual”, é composto por técnicos e programadores. Verificou-se que, a nível Estadual, este grupo detém os conhecimentos básicos e que as manutenções são feitas a nível Federal conduzindo dessa forma as regras a partir dos quais a organização se estrutura tecnologicamente. A autarquia Estadual depende destes profissionais para o exercício das atividades de prestação de suporte interno e a seus filiados. Em nível Federal eles dispõem, pois, de maior poder e benefícios no sistema organizacional. São profissionais autônomos, acostumados à mobilidade e à tomada de decisões, que se identificam com seus “pares” que

detêm os mesmos conhecimentos técnicos que eles e não gostam de ser controlados por indivíduos que não reconheçam como detendo a mesma competência técnica que eles, mesmo que sejam os próprios técnicos estaduais que recebem todo o peso e cobrança dos funcionários da autarquia estadual por melhorias no sistema em uso. A legitimação, no grupo dos técnicos da autarquia Federal, não se faz através do uso da autoridade burocrática, como no grupo de funcionários administrativos, mas através da competência técnica para manter subordinados os usuários de suas “soluções tecnológicas”. Trata-se, pois, de um grupo fechado em si. Dessa forma verificou-se que os profissionais técnicos não somente controlam seu próprio trabalho como também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam. Em um dos discursos um técnico da autarquia estadual afirma: “Somos cobrados para dar solução a erros e problemas de um sistema que juntamente com os próprios usuários não fizemos parte de nenhuma das principais etapas de análise e desenvolvimento, apenas fazemos o papel árduo de mediador de uma solução muito trabalhosa e onerosa. Acredito que se houvesse um política de avaliação mais efetiva se poderia contornar muitos modismos e determinações as quais somos obrigados a submeter”.

A partir destas e das demais entrevistas construímos dois quadros contendo: (a) Mudanças possíveis e culturalmente desejadas; (b) Ações para aperfeiçoar a situação problemática. Com isso objetivamos poder trazer uma colaboração prática com ações que podem ser adotadas para minimizar a sessão de submissão tecnológica e poderio dominante pelo qual a autarquia em estudo vivencia.

### **Mudanças possíveis e culturalmente desejadas**

<b>Característica analisada</b>	<b>Mudança possível e culturalmente desejável</b>
Desenvolvimento funcionável e eficaz de sistemas; avaliar a aceitação e os retornos dos usuários.	Elaborar um programa de conscientização junto aos desenvolvedores de sistema de informação; Minar ações que caracterizem o uso de poder e influencias na determinar de sistemas de informação por parte da autarquia federal em relação a autarquia estadual.
Elaborar avaliações; Divulgar resultados.	Implantar métricas de avaliação.
Medidas corretivas	Realizar reuniões frequentes entre as partes (usuários, analistas) envolvidas.
Elaborar planos de desenvolvimento consistentes e condizentes com a realidade organizacional e funcional das autarquias.	Melhor integração entre usuários e o próprio analista de sistemas da autarquia estadual junto ao ambientes tecnológicos e desenvolvedores da autarquia federal.

## Ações para aperfeiçoar a situação problemática

Mudança possível e culturalmente desejável	Ações a implementar
Elaborar um programa de conscientização junto aos desenvolvedores de sistema de informação; Minar ações que caracterizem o uso de poder e influencias na determinar de sistemas de informação por parte da autarquia federal em relação à autarquia estadual.	Designar um representante do grupo dos usuários e o próprio analista de sistema, como integrantes de uma comissão para acompanhamento das atividades de desenvolvimento de sistemas de informação proporcionadas por parte da autarquia federal em relação à autarquia estadual.
Implantar métricas de avaliação	Adotar medidas de avaliação e métricas dos sistemas de informação que ocorram periodicamente e não sofram influências nem tendências nos resultados finais de sua avaliação.
Realizar reuniões freqüentes entre as partes (usuários, analistas) envolvidas.	Criar grupo composto de usuários e desenvolvedores para críticas relacionadas e realizadas aos sistemas de informação em uso; Assumir, através da coordenação do grupo a comunicabilidade dos problemas dos sistemas com as instâncias superiores.
Melhor integração entre usuários e o próprio analista de sistemas da autarquia estadual junto ao ambientes tecnológicos e desenvolvedores da autarquia federal.	Proporcionar reuniões regionais voltados exclusivamente a tratar assuntos relacionados à usabilidade, integralidade e possíveis dificuldades que estejam impedindo o bom desenvolvimento das tarefas propostas.

## Conclusão

Os elementos de análise aqui propostos visam contribuir para uma análise histórica mais sistematizada do papel da regulação no ritmo e na direção do progresso técnico, procurando justamente explicitar melhor as conexões entre o objeto da inovação tecnológica e as instituições que dominam e impõe suas decisões em todas as dimensões, especialmente em estudo a dimensão tecnologia. As legitimidades das decisões adotadas por essas instituições dominadoras baseiam-se fundamentalmente no conhecimento e poder tecnológico, enquanto saber arbitrário, institucionalizado pelas sociedades industriais. Na análise foucaultiana aqui adotada, tal saber constitui-se como fonte e instrumento de poder. A sua evolução e o seu reconhecimento como autoridade de saber é o resultado de um processo de disputa, de relações de forças, que operam através da rede de dispositivos de poder de que cada sociedade dispõe.

Os elementos apresentados se materializam quando destacamos a forte influencia do poder de determinação tecnológica que alguns órgãos públicos impõem a outros hierarquicamente inferiores. Um outro fator relevante e que merece destaque são os poucos estudos envolvendo avaliação de sistemas de informação em órgãos públicos no Brasil. Fica evidente a necessidade de estudos que aprofundem o tema, mas gostaríamos de deixar com este trabalho uma pequena reflexão da necessidade emergente de repensarmos os caminhos da tecnologia de informação e comunicação na área pública de nosso país.

## Referências

1.	Boudreau M.C., & Robey, D. (1996). <b>Coping with Contradictions in Business Process Reengineering</b> . Information Technology and People, Vol.9, No. 4, pp. 40-57.
2.	BURRELL, G. “Modernism, post-modernism and Organization analysis 2: The contribution of Michel Foucault” Organization Studies. Vol. 09, no. 02, 1988.
3.	CLEGG, S. Modern Organization. Londres: Sage, 1990.
4.	ComputerWorld. <b>Regulamentação na área de saúde agita mercado de TI</b> . Disponível em: <a href="http://computerworld.uol.com.br/mercado/2006/05/24/idgnoticia.2006-05-24.4091727776">http://computerworld.uol.com.br/mercado/2006/05/24/idgnoticia.2006-05-24.4091727776</a> . Acesso e Publicação em 24 de maio de 2006 - 16h29.
5.	FOUCAULT, M. <b>Em defesa da sociedade</b> . São Paulo: Martins Fontes, 2000a.
6.	LUCAS, H.C. Jr., & Olson, M.H. (1994). <b>The Impact of IT on Organizational Flexibility</b> , Journal of Organizational Computing, Vol. 4, No. 2, pp. 155-176.
7.	KNIGHTS, D. & WILLMOTT, H. “Power and subjectivity at work: From degradation to subjugation in social relations” Sociology. Vol. 23. No. 04
8.	MOTTA, F.C. Prestes. Controle social nas organizações. <b>Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV</b> , São Paulo, n. 33, set./out. 1993.
9.	MOTTA, F.C. Prestes. <b>Teoria das organizações: evolução e crítica</b> . São Paulo: Pioneira, 1986.
10.	MUMBY, Dennis K. <b>Communication and Power in Organizations: Discourse, Ideology and Domination</b> . New Jersey: Able Publishing Corporation, 1994.
11.	NOBLE, David. <b>Forces of production</b> , New York: Knopf, 1984.
12.	THOMPSON, P. & WARHURST, C. Workplaces of the Future. Londodres: McMillan, 1998.
13.	ZANELA, Amarolinda; MACADAR, Marie; SOARES, Rodrigo. <b>Mudança organizacional provocada pela utilização de sistemas integrados de gestão: uma proposta de estudo</b> . Anais 23º ENANPAD, 1999.
14.	COOMBS, R., KNIGHTS, D., & WILLMOTT, H. C. (1992). <b>Culture, Control and Competition: Towards a Conceptual Framework for the Study of Information Technology in Organizations</b> . Organization Studies, Vol. 13, No. 1.
15.	MACHADO-DA-SILVA, C., FONSECA, V. <b>Indivíduo, organização e ambiente: Bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações</b> . In Anais da XXV ENAMPAD, 2001, Campinas, 2001.
16.	CROZIER, M., FRIEDBERG, E. <b>L’acteur et le systeme</b> , Paris: Seuil.1977