



## FÓRUM TEMÁTICO - A MERCANTILIZAÇÃO DO SUBSTANTIVO

### RELAÇÕES DE PODER E EXERCÍCIO DE CONTROLE MEDIADOS PELA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

#### RELATIONS OF POWER AND EXERCISE OF CONTROL MEDIATED BY THE TECHNOLOGY OF THE INFORMATION

**Maria Conceição Melo Silva, Dra.**  
Universidade Federal de Sergipe  
[ceica@infonet.com.br](mailto:ceica@infonet.com.br)

**Fátima Regina Ney Matos, Dra.**  
Faculdade Christus  
[fneymatos@globo.com](mailto:fneymatos@globo.com)

**Erica Piros Kovacs, Dra.**  
Universidade Federal de Pernambuco  
[ericapk@hotmail.com](mailto:ericapk@hotmail.com)

**André Felipe de Albuquerque Fell, Dr.**  
Universidade Federal de Pernambuco  
[highland97@hotmail.com](mailto:highland97@hotmail.com)

#### RESUMO

O objetivo deste artigo é verificar a percepção dos gestores sobre os impactos causados pela tecnologia da informação em relação à implantação dos sistemas integrados de gestão e sua influência sobre as relações de poder e o exercício de controle na organização. A tecnologia da informação e, especificamente, os sistemas de gestão integrados têm desempenhado um papel importante nas empresas, pois a sua implantação introduz mudanças nas formas de controle, alterando as relações de poder. O arcabouço teórico utilizado para fundamentar este estudo baseia-se em uma análise da tecnologia da informação, dos sistemas integrados de gestão e do impacto que a sua implantação provoca nas organizações. Foi realizado um estudo de caso em uma grande empresa de construção de empreendimentos imobiliários. Os dados foram obtidos por meio de entrevista, análise documental e observação direta. Pode-se concluir, após a implantação de um sistema integrado de gestão, que ocorre uma maior centralização e que o poder desloca-se para quem detém a informação e faz uso da mesma para a tomada de decisão.

**Palavras-chave:** relações de poder, controle, tecnologia da informação

#### ABSTRACT

The objective of this article is to verify the perception of the managers on the impacts the impacts caused for the technology of the information in relation to the implantation of the systems integrated of management and its influence on the relations of power and the exercise of control in the organization. The technology of the information and, specifically, the integrated systems of management have played an important role in the companies, therefore its implantation introduces changes in the control forms, modifying the relations of power. The theoretical framework was based on an analysis of the technology of the information, the integrated systems of management and the impact that its implantation provokes in the organizations. It was a case study in a great company of construction of real estate enterprises was carried through. The data had been gotten by means of interview, questionnaire and documentary analysis. The implantation of an integrated system of management can be concluded after, that occurs a bigger centralization and that the power is dislocated for who withholds the information and makes use of the same one for the decision taking.

**Key words:** relations of power, control, technology of the information

## 1 INTRODUÇÃO

Mercados mais dinâmicos estão fazendo com que as empresas invistam em novos recursos tecnológicos para que possam tomar decisões mais rapidamente. Neste ambiente competitivo, a tecnologia da informação (TI) é considerada como um potencializador de desenvolvimento quando é adotada no processo de gestão da organização. Segundo Torres (1995), vivemos em um mundo em que um dos mais fortes fatores de competitividade para qualquer empresa, em qualquer ramo de negócios, é o uso da tecnologia.

A tecnologia se torna mais disseminada nas organizações, fazendo com que estas estejam cada vez mais dela dependentes. Para Lastres e Ferraz (1999) as tecnologias da informação se tornaram fundamentais para a gestão pública, privada e individual; e o avanço do paradigma tecnoeconômico vem exigindo o desenvolvimento de novos formatos e estratégias empresariais e de outras instituições que também demandam, crescentemente, uma carga cada vez maior de informação e conhecimento para desempenhar suas funções (LASTRES; ALBAGLI, 1999).

A utilização bem sucedida das novas tecnologias requer, inevitavelmente, mudanças na organização e em suas capacidades. “A moderna tecnologia consiste na potencialização dos princípios tayloristas, os quais se expressam principalmente em termos do parcelamento, da especialização, simplificação e padronização das tarefas” (KAWAMURA, 1986, p. 49). Mecanismos tecnológicos promovem categorização, codificação, classificação, observação dos sujeitos, ou seja, permitem que o conhecimento gerado nesse processo possibilite efeitos que podem alterar as relações de poder. O processo de tornar algo conhecido também o torna governável, criando uma nova relação de poder sobre o objeto (FOUCAULT, 1987).

A tecnologia da informação possibilita o exercício do controle e ainda permite que este seja à distância, como o panóptico, modelo arquitetônico que possibilita a observação constante (FOUCAULT, 1987). Além deste controle a tecnologia da informação altera a rede de relações em todos os níveis organizacionais, assim como fora das organizações, afetando a estrutura hierárquica e, conseqüentemente a tomada de decisão, pois os sujeitos (usuários) ficam subordinados as regras dos sistemas de informação.

A razão da escolha do tema poder é porque “nenhuma relação concreta entre indivíduos ou grupos humanos poderá jamais ser despojada de sua dimensão de poder” (CROZIER, 1983, p.19). E como a tecnologia da informação é um canal de comunicação, ela altera as relações de poder. “A tecnologia pode ser e é configurada de modo a reproduzir o domínio de poucos sobre muitos” (FEENBERG, 2004).

O objetivo deste artigo é verificar a percepção dos gestores sobre os impactos causados pela tecnologia da informação, especificamente em relação à implantação dos sistemas integrados de gestão, e sua influência sobre as relações de poder e o exercício de controle na organização. Para tanto, foi feita uma pesquisa numa empresa de construção de empreendimentos imobiliários, com o intuito de correlacionar os achados com o objetivo deste estudo.

Inicialmente, elaborou-se uma revisão da literatura apresentada da seguinte forma: na seção 2, é contextualizado o conceito de TI e seus impactos nas organizações, na seção 3 são sumarizados elementos importantes sobre os sistemas integrados de gestão. A seção 4 relaciona poder e controle e por fim a seção 5 traz a tona um arcabouço teórico sobre tecnologia da informação e poder. Os procedimentos metodológicos adotados são abordados na seção 6 e a seção 7 descreve o estudo de caso realizado. Finalmente, a seção 8 discute, à luz da contextualização teórica apresentada, os resultados encontrados e apresenta a conclusão do artigo.

## 2 BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A ORGANIZAÇÃO

“As organizações dependem de recursos materiais, tecnológicos e de certos tipos de competência técnica para o atingimento de suas metas formais” (MOTTA; VASCONCELLOS, 2002, p. 152). A tecnologia é influenciada por relacionamentos sociais, culturais, econômicos e técnicos, que precedem sua existência e também colaboram na forma como esta irá ser utilizada na organização (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005).

Dentro da perspectiva de tecnologia, uma das mais crescentes e utilizadas pelas organizações é a tecnologia da informação (TI) que é composta por tecnologias para agir sobre a informação e não apenas informação para agir sobre a tecnologia (CASTELLS, 2003). A TI tem se tornado onipresente nas organizações devido à integração de duas áreas, informática e telecomunicações. A evolução da informática caminha para uma crescente sistematização ou uso crescente dos chamados sistemas de informação e as telecomunicações evoluem para uma digitalização (MEIRELLES, 1994). Como essas áreas vêm apresentando uma revolução tanto no tratamento quanto no transporte da informação, a integração de ambas resultou na teleinformática, telemática ou tecnologia da informação. Com isso, o termo tecnologia da informação passou a ser usado em lugar de informática e processamento de dados à medida que as telecomunicações passaram a ser veículo de acesso aos serviços de informática, os gerenciadores de bancos de dados se tornaram disponíveis nos PCs, e *software* inundaram o mercado (KEEN, 1996). Microprocessadores são incorporados à maquinaria tradicional, permitindo um grau progressivamente maior de automação, auto-supervisão, autocorreção e independência dos operários (DUPAS, 2000). O microprocessador possibilitou o desenvolvimento do microcomputador; os avanços em telecomunicações possibilitaram que os microcomputadores funcionassem em rede, aumentando assim seu poder e flexibilidade (CASTELLS, 2003).

*Hardware*, *software*, tecnologia de armazenamento de dados e redes fornecem um portfólio de recursos de TI compartilhados pela organização, que formam a infra-estrutura de TI (LAUDON; LAUDON, 2002). O principal objetivo da infra-estrutura de TI é oferecer a flexibilidade atual e futura dos negócios, em especial na sua utilização como parte da resposta organizacional às pressões de mercado (ALBERTIN; ALBERTIN, 2005). A flexibilidade é baseada na reconfiguração, não apenas os processos são reversíveis, mas organizações e instituições podem ser modificadas pela reorganização de seus componentes. Tal prática leva também a um comportamento obsessivo de executivos e empresas em relação à vigilância, o controle e a punição favorecida pela tecnologia da informação.

É diante desta flexibilidade que Castells (2003) discorre que ela tanto pode ser uma força libertadora como também uma tendência repressiva, se os redefinidores das regras sempre forem os poderes constituídos. Isto demonstra que a evolução da tecnologia da informação está atrelada aos avanços científicos e tecnológicos, às pressões de um ambiente cada vez mais competitivo e às mudanças na própria concepção das estratégias de gestão dos negócios.

A tecnologia tem auxiliado na habilidade de manipular um grande volume de transações num custo unitário decrescente, de apoiar operações geograficamente dispersas por intermédio do processamento distribuído e de oferecer novos produtos e canais de distribuição (ALBERTIN, 2001). A tecnologia da informação é definida como “processo de transformação dos conceitos, conhecimentos e equipamentos das áreas

de informática e telecomunicações, em aplicações úteis a todas as outras áreas em todo e qualquer contexto, onde a TI possa ser efetivamente aplicada” (MEDEIROS; SAVUÉ, 2003, p.5).

A TI afeta o poder, as funções, os processos e a hierarquia trazendo uma nova abordagem, a da administração da interdependência organizacional (MEIRELLES, 1994). Além disso, a tecnologia da informação pode ter um efeito transformacional sobre o negócio, pois possibilita alterá-lo em diversas áreas, como produção, serviço, administração, e até mesmo alterar o ambiente (LUFTMAN, 2004). Auxiliada pelo poder de processamento da tecnologia da informação (TI), a empresa funcional e divisional está dando lugar a uma nova lógica emergente baseada em processos horizontais e interfuncionais que incluem fornecedores, clientes e parceiros, formando uma intrincada rede de negócios que envolve toda a economia. Assim sendo, é crescente a convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado (CASTELLS, 2003) e a TI vem possibilitando esta integração organizacional, sendo um dos recursos mais utilizados a adoção de sistemas de informação integrados, também denominados sistemas integrados de gestão empresarial (*Enterprise Resource Planning* – ERP) que tem origem nas problemáticas verificadas nos sistemas divisionais utilizados pelas organizações, assunto tratado no próximo tópico.

### 3 SISTEMA DE INFORMAÇÃO INTEGRADO

Existem várias definições que buscam caracterizar o termo ERP. Souza e Zwicker (2000) destacam que são sistemas de pacote comercial com a finalidade de dar suporte à maioria das operações das empresas. Stair e Reynolds (2006) afirmam que o ERP é crucial para o acesso instantâneo. São sistemas compostos de vários módulos de forma a fazer com que um único evento que tenha dado origem à execução do processo seja trabalhado em seus inúmeros aspectos por todas as áreas que tenham alguma responsabilidade sobre ele.

A adoção dos ERPs nos anos 1990 teve início em grandes empresas multinacionais, expandindo-se, posteriormente, para organizações de menor porte e de vários setores da economia. Davenport (1998, p. 122) afirma que esta adoção “pode ter sido o mais importante desenvolvimento no uso corporativo de tecnologia de informação nos anos 1990”. A razão deste crescimento ocorreu devido aos benefícios trazidos por esta integração como: eliminação de sistemas ineficientes, simplificação de processos de trabalho, melhoria de acesso aos dados para tomada de decisões e a padronização tecnológica (STAIR; REYNOLDS, 2006). Gerentes que antes se viam emperrados pela lentidão do fluxo de informações podem rapidamente acessar dados procedentes dos cantos mais remotos de suas empresas (BRUNS JR.; MCFARLAN, 1987).

A implantação da tecnologia ERP exige que os indivíduos disponibilizem as informações ou parte delas no sistema e o consultem efetivamente, sendo necessário para tal a adoção de uma nova cultura, com a implantação de novos hábitos, valores e procedimentos (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). “Um computador isolado tem impacto limitado sobre a produtividade, ao passo que sistemas integrados interna e externamente multiplicam o potencial transformador das organizações” (TIGRE, 2003, p. 472).

Diante das informações, da comunicação e das funções de controle que um sistema ERP disponibiliza, a sua adequação à realidade organizacional requer grande interferência nos processos internos, nas relações entre grupos, departamentos e indivíduos, nas estruturas de autoridade-hierarquia (WOOD Jr.; CALDAS, 2000). A nova tecnologia é mais poderosa, mais diversificada e, cada vez mais, interligada com os processos críticos dos

negócios nas organizações. Reagir inadequadamente às novas tecnologias e às mudanças organizacionais que elas provocam pode levar os negócios ao colapso (APPLEGATE; CASH; MILLS, 1988). Assim, o uso dos sistemas ERP é um dos elementos constituintes da organização que impacta nas relações de poder e controle.

#### 4 PODER E CONTROLE

O estudo do poder e das relações de poder é um dos mais antigos das ciências humanas, podendo ser encontrado expresso nos primeiros escritos filosóficos de Platão e Aristóteles (FARIA, 2003), embora seja um dos conceitos mais complexos e obscuros, que ao ser transposto para o contexto organizacional sofre uma capacidade camaleônica de emergir em diferentes formatos, conforme as circunstâncias (FISCHER, 1998). É possível que se deva a essa capacidade camaleônica a dificuldade para “escrever a história do poder. [...] A história da teoria política e da Sociologia é em parte uma história de interminável desacordo sobre como o poder e a autoridade devem ser conceptualizados e como se relacionam entre si” (LUKES, 1980, p. 823).

O poder “não é uma entidade imutável, mensurável e confiável como a força. Enquanto a força é a qualidade natural de um indivíduo isolado, o poder passa a existir entre os homens quando eles agem juntos, e desaparece no instante em que eles se dispersam” (ARENDRT, 2000, p. 212). Outra grande dificuldade em analisar o poder ocorre porque, na maioria das vezes, este torna-se invisível, “absolutamente ‘discreto’, pois funciona permanentemente e em grande parte em silêncio” (FOUCAULT, 1987, p. 148).

A maneira como o poder é estudado nas organizações tem-se concentrado de modo geral em torno de duas linhas de pesquisa diferentes, a abordagem funcionalista que adota uma perspectiva gerencialista na qual o poder é bom quando usado pelos gerentes, e a abordagem crítica que destaca o poder como um meio de dominação e a resistência como uma ferramenta de emancipação (HARDY; CLEGG, 1998).

Na abordagem funcionalista, que preconiza o gerencialismo, “os gerentes estão sempre buscando estratégias e táticas que obscureçam o discernimento dos trabalhadores”, tendo o poder legítimo considerado uma prerrogativa do nível hierárquico superior, ou seja, os gerentes. Na abordagem crítica, tem sido enfatizado o poder “ilegítimo”, ou seja, “o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas” (HARDY; CLEGG, 1998, p. 274).

As “microtécnicas” do poder indicam que o poder está entrelaçado nas fibras da vida cotidiana, oposto a abordagem funcionalista. No âmbito, estão as práticas de “vigilância” que se expandem mediante formas de supervisão, mecanização, formalização e que buscam aumentar o controle sobre o comportamento, disposição e incorporação dos empregados e que não são estabelecidas apenas por meio do controle direto. A vigilância pode ocorrer como o resultado de um conhecimento técnico mais formalizado, tal como o monitoramento por computador das operações ou a implantação de sistemas especializados (HARDY; GLEGG, 1998).

O controle afirma a razão do poder, sendo o poder e o controle muito mais exercidos e praticados do que possuídos. Assim sendo o poder não é um objeto ou uma coisa que possa ser possuída, mas uma relação. “O poder não pertence a ninguém e não está em algum lugar, mas em toda a estrutura social” (FARIA, 2003). O poder está em toda parte; não porque englobe tudo, mas porque provem de todos os lugares (FOUCAULT, 1987).

O êxito de uma organização depende de sua capacidade para manter o controle dos participantes (ETZIONI, 1980). O autor destaca que os meios de controle podem ser classificados nas seguintes categorias analíticas: física, material ou simbólica. O controle baseado na aplicação de meios físicos é considerado poder coercitivo. A utilização de meios materiais com a finalidade de controle constitui o poder utilitário. E por fim, a utilização de símbolos com a finalidade de controle é denominada poder normativo (exercido diretamente pelas camadas superiores), normativo-social (exercido indiretamente) ou social (exercido pelo grupo).

A tecnologia da informação se torna uma poderosa ferramenta de exercício de controle, permitindo as organizações adotar políticas de controle variadas, muito mais aperfeiçoadas. “Pode-se dizer que o panóptico analisado por Foucault tornou-se, hoje, o panóptico virtual” (ZIMMER; BESSI; GRISCI, 2005). A implementação de sistemas de gestão integrados vem alterar as relações de poder, visto que os mesmos interferem diretamente no controle das informações e diminuem significativamente a incerteza em áreas específicas na organização.

Os atores capazes de controlar a incerteza, pelo menos em parte, poderão obter vantagens impondo-se aos demais. Sob a ótica dos atores que podem controlá-la, a incerteza torna-se, então, poder. O controle da incerteza deixa os atores em posições desiguais: “dominarão aqueles atores que são capazes de impor uma certa definição dos problemas a resolver (e portanto incertezas pertinentes) e de afirmar o seu domínio, nem que parcial, sobre essas incertezas” (FRIEDBERG, 1993, p.76).

## 5 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E PODER

O desenvolvimento recente em sistemas computadorizados está alterando a estrutura de poder dentro das empresas, bem como entre os governos e os cidadãos (TURBAN; McLEN; JAMES, 2004). As tecnologias da informação e comunicação são destacadas como instrumentos poderosos para a aceleração do processo de crescimento econômico (TIGRE, 2005). O desenvolvimento de tecnologias de informação cria novas formas de ação e interação, e novas maneiras de exercer o poder, que não estão apenas relacionadas ao compartilhamento local comum (THOMPSON, 1998).

Há uma consciência de que a economia e a sociedade são regidas por novos imperativos, por uma tecnociência computadorizada que invade o espaço pessoal e o contato entre pessoas passa a ser mediado pela tela eletrônica (DUPAS, 2000). O espaço já não é mais obstáculo. As diversas ‘teles’ se ligam à distância e, imediatamente, multiplicam o encontro ao infinito, desmaterializando-o (BALANDIER, 1999). “A flexibilidade propiciada pelas novas tecnologias rompeu as limitações impostas pelo espaço/tempo, destruindo a verticalização da produção e fragmentando o trabalho para longe de um único espaço físico” (DUPAS, 2000, p.25).

Coriat (1988) e Schmitz; Carvalho (1988) retratam a tendência do uso da tecnologia no interior do ambiente organizacional como mais um recurso para minimizar o tempo na execução de toda e qualquer atividade, bem como para ampliar, através de meios eletrônicos, o controle exercido sobre o processo produtivo e sobre os agentes da produção. Pagés (1994) considera que o processo de modernização tecnológica contribuirá para que o controle venha associado à busca do capital pela maximização do seu domínio sobre o trabalho e a produção.

A informática abala diretamente as relações humanas, na medida em que o seu campo não é mais a matéria, mas um fenômeno humano social essencial, a comunicação (CROZIER, 1983). Assim, as informações ultrapassam barreiras aparentemente intransponíveis. “A tecnologia ‘virtualiza’ o espaço de cooperação onde se realizam as atividades (BALANDIER, 1999).

O poder tecnológico manifesta-se no âmbito das relações internacionais, onde países que conseguiram, por determinadas condições específicas, desenvolver e controlar o processo de inovações tecnológicas detêm a hegemonia econômica, ideológica e política (KAWAMURA, 1986). Os efeitos no aumento da eficiência do sistema produtivo, as conseqüências na estrutura da organização e a influência sobre o modo de pensar das pessoas ilustram a ligação entre a tecnologia e os interesses das corporações (DAMASCENO; CARVALHO, 2004).

De acordo com Castells (2003, p. 113), “a tecnologia da informação não é neutra”. Os sistemas tecnológicos impõem manipulações técnicas sobre seres humanos. Alguns manipulam, outros são manipulados (FEENBERG, 2004). Os gerentes e funcionários que controlam informações, conhecimento e TI provavelmente obterão poder à custa dos outros (TURBAN; McLEN; JAMES, 2004). Quando um pacote tecnológico é implantado de um meio exterior para outro meio, sem nenhum questionamento, ocorre uma imposição cultural e estabelece-se um vínculo assimétrico entre quem domina esta tecnologia sobre quem a utiliza (KAWAMURA, 1986). Os indivíduos que controlam aplicações de, por exemplo, comércio eletrônico, podem alcançar um considerável prestígio, conhecimento e poder (TURBAN; McLEN; JAMES, 2004). Embora as tecnologias de comunicações tenham dispersado o poder e o controle em alguns setores, em outros é clara sua tendência à centralização e à concentração (DUGUID; BROWN, 2001).

Quando uma tecnologia é substituída e um sistema implementado, um novo conjunto de regras e normas é criado. “Novas competências tornam-se essenciais para a organização e o novo sistema de regras deve contemplar o novo sociograma (alianças políticas e coalizões locais), ou seja, conferir maior poder para os indivíduos que detêm os recursos essenciais para o funcionamento da organização” (MOTTA; VASCONCELOS, 2002, p. 152). Esses argumentos retratam um relacionamento complexo entre as organizações e as tecnologias, e mostram as novas tecnologias superando as velhas instituições e dando poder exageradamente simplificado aos indivíduos.

## **6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Uma pesquisa descritiva “procura descobrir a freqüência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos” (BARROS; LEHFELD, 2000, p.70). Como o objetivo foi verificar os impactos causados pela tecnologia da informação, especificamente em relação à implantação dos sistemas integrados de gestão, e sua influência sobre as relações de poder e o exercício de controle na organização, a pesquisa pode ser considerada como descritiva. A abordagem utilizada na pesquisa foi qualitativa, pois nesse tipo de abordagem podem ser combinados alguns métodos de coleta de dados, objetivando aprofundar a análise dos achados e perceber nuances diferentes do fenômeno, não revelados inicialmente (MERRIAM, 1998), o que é imprescindível em estudos que envolvem relações de poder.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso único. Uma das aplicações do estudo de caso é descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre, podendo ilustrar certos tópicos dentro de uma avaliação, de maneira descritiva (YIN, 2005). Os estudos de casos colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Embora tenham sido taxados de ‘cientificamente sem valor’, um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e construtos (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.130). O estudo de caso é considerado único por ter sido realizado em uma única empresa e por ter estabelecido como unidade de análise a implantação da tecnologia da informação, especificamente a influência dos sistemas integrados de gestão, nas relações de poder e controle.

A investigação foi realizada em uma organização pertencente ao setor de construção civil localizada no estado de Pernambuco. A razão da escolha desta empresa ocorreu porque a mesma tem passado por um processo de mudanças organizacionais com a implementação de um sistema integrado de gestão e por ser uma empresa que investe constantemente em tecnologia da informação, contribuindo assim para atender ao objetivo deste estudo.

Os dados foram coletados por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado. A entrevista “é um procedimento utilizado na investigação social, para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (MARCONI; LAKATOS, 1996, p. 94). A vantagem do contato direto “é que o pesquisador pode explicar e discutir os objetivos da pesquisa e responder dúvidas que os entrevistados tenham em certas perguntas” (RICHARDSON, 1998, p. 149). Foi feita, simultaneamente, uma análise documental nos informes e revistas publicadas pela empresa e pelo Grupo do qual faz parte, bem como na documentação do sistema utilizado. Também foi assistido um vídeo com o intuito de “captar a vida do grupo sob estudo” (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.132). Foi possível realizar uma observação direta no sistema, no setor de tecnologia da informação, na ocasião da visita à empresa para a realização da entrevista.

O roteiro de entrevista semi-estruturado desenvolvido foi composto por questões abertas e fechadas, subdivididas em quatro partes: perfil do entrevistado; sistema integrado de gestão; estrutura organizacional; impacto da tecnologia da informação. As questões fechadas foram respondidas em uma Escala Likert de sete pontos (1- MUITÍSSIMO MENOR a 7 MUITÍSSIMO MAIOR), na qual foi possível obter o grau de concordância ou discordância de cada item de análise pelos respondentes, escolhidos por serem usuários do sistema. As questões abertas, também pré-determinadas, possibilitaram o surgimento de novas perguntas. Foi realizada somente uma entrevista em profundidade com o gerente de TI, escolhido intencionalmente por deter as informações e por seu envolvimento no processo de implementação do novo sistema, assim como disponibilizou o acesso aos módulos do sistema, a visão de sua integração e de seus instrumentos de controle. Os demais entrevistados foram o gerente financeiro, o gerente de projetos e o gerente comercial, indicados pelo gerente de TI por serem os usuários com maior acesso aos módulos do sistema.

Ademais, o encerramento da coleta de dados pode ser expresso por meio de fatores como a escassez do tempo e dos recursos financeiros e a inexistência de dados novos (MERRIAM, 1998). Esse estudo teve o fator tempo como preponderante na interrupção da coleta de dados, bem como a inexistência de dados novos no momento da pesquisa. As respostas foram listadas, comparadas com os dados obtidos na pesquisa documental e observação, e procurou-se descobrir semelhanças e diferenças no conteúdo das mesmas e fundamentá-las com o arcabouço teórico.



## 7 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos dados colhidos e sua análise estão divididas, não pela estrutura do roteiro de entrevista, mas pela aglutinação das informações colhidas. Desta forma inicialmente apresenta-se a empresa objeto de estudo, em seguida a estrutura de TI e por fim a sua influência nas relações de poder e controle com a utilização do sistema de gestão integrado.

### 7.1 Características gerais da empresa objeto de estudo

O grupo teve sua origem em 1953 quando dois irmãos engenheiros fundaram uma construtora em Recife, Pernambuco. Com o crescimento do empreendimento outros dois irmãos, também engenheiros, passaram a fazer parte do negócio e cada vez mais buscavam participar dos diversos segmentos da economia. Com a expansão da área de abrangência, o grupo transformou-se numa *holding* que reúne 47 empresas especializadas em construção civil e pesada, petróleo e gás, siderurgia, agropecuária e alimentos, serviços bancários, produção de energia, concessionárias de serviços públicos e transportes. Atualmente o grupo emprega 23 mil pessoas e em janeiro de 2004 foi contratada uma empresa de consultoria especializada em assuntos ligados a sociedades empresariais, família e nova geração, para iniciar o processo de sucessão e formar a segunda geração de dirigentes. O grupo empresarial atua no Brasil e no exterior (América Latina, Estados Unidos, Europa e África) por meio de empresas em diferentes segmentos como: agropecuária, construção civil, transporte, comércio e serviços, entre outros.

A construtora é formada por uma empresa de construção de empreendimentos imobiliários, por uma pedreira e outras empresas no ramo de construção. Apesar de ser uma *holding* a administração de cada empresa é separada. Foi objeto desse estudo a empresa de construção de empreendimentos imobiliários que possui a seguinte estrutura hierárquica: diretor presidente que é o da construtora, seguido pelo superintendente. Subordinado a este tem o setor de qualidade com a gerência de *controller* e a gerência geral técnica. Abaixo da primeira estão o gerente de projetos, o gerente de TI, o gerente de administração financeira e o gerente comercial. Subordinados a estes estão os auxiliares. Abaixo do gerente geral técnico estão os supervisores seguidos pelos engenheiros. A empresa possui 900 (novecentos) colaboradores (termo utilizado pelo entrevistado) sendo que 70 (setenta) estão alocados na área administrativa, destes 20 são engenheiros. O restante dos colaboradores é remanejado para as obras. Cada obra envolve uma média de 120 a 150 colaboradores, como o número de obras segue um fluxo contínuo, a empresa não demite. Caso não haja obra para algum colaborador ela emite nota de férias.

Segundo o gerente comercial, o poder de tomada de decisão da empresa e a direção estratégica são feitas pelo superintendente, e apenas quando envolve “algo muito importante é que passa para o diretor presidente”. Os gerentes têm capacidade de decisão sobre suas áreas, mas reportam-se ao superintendente. Segundo o gerente de TI, apesar de ser uma empresa familiar, o poder “é bem distribuído entre as gerências, mas tendo necessidade reporta-se a superintendência [...] o superintendente pode ver tudo”.

## 7.2 Estrutura de tecnologia da informação

A área de TI é formada pelo gerente de TI, um desenvolvedor, um analista de suporte e um auxiliar de suporte. A empresa objeto de estudo possui todos os setores informatizados. Os primeiros sistemas foram desenvolvidos internamente, utilizando a linguagem Clipper, e separados por setor, isto significa que não tinham comunicação entre si. Em 1996 foi contratada uma empresa de desenvolvimento de sistema de informação integrado, a Microssiga. Inicialmente foi comprado o módulo de finanças e contabilidade. De acordo com o entrevistado, de 1999 até os dias atuais diversos outros módulos foram adquiridos, tendo atualmente treze módulos em uso (medicina e segurança de trabalho, controle de documentos, controle de não conformidade, controle de auditoria, contabilidade fiscal e gerencial, compras, estoque, ativo fixo, financeiro, faturamento, livro fiscal, ponto eletrônico, *call center*), dois aguardando data de utilização (gestão de pessoal e treinamento) e um em fase de implantação (manutenção de ativos). O *software* da Microssiga utilizado é o PROTEUS 8.0. O gerente de TI informou que, por exemplo, a médica atende nas obras e acessa o módulo de medicina e segurança de trabalho que automaticamente alimenta o módulo de gestão de pessoal. A aquisição de novos módulos para se ter a empresa integrada está atrelado a atender a um processo de programa de qualidade, com os respectivos programas das normas (NBR ISO 9001/ NBR ISO 14001 e OHAS 18001). Percebe-se com isso a necessidade de se ter o sistema para ter maior legitimidade perante as outras organizações, clientes e ambiente.

Paralelo ao sistema utilizado a empresa possui uma arquitetura física de recursos de tecnologia da informação com 73 (setenta e três) micros, rede interna para integrar todos os setores, um roteador que integra a empresa a todas as obras nos bairros, assim como ao município de São Paulo, “local em que a construtora vem construindo muitos edifícios”. Existe também uma sala de videoconferência que permite o treinamento do pessoal à distância.

A empresa possui intranet “que cuida da comunicação com os colaboradores internos”, está conectada a rede mundial internet e os colaboradores têm direito a ter *e-mails* da empresa, sendo que estes são administrados pela equipe de TI. Durante a visita a área de TI foi possível perceber que um dos terminais de computador da área de TI serve para monitorar toda a empresa, por meio de câmaras instaladas na recepção e nas áreas compartilhadas, ou seja, nas áreas que a separação é feita por divisórias.

## 7.3 Relações de poder e controle com a utilização do sistema de gestão integrado

Para o gerente de TI a implantação do sistema de gestão integrado alterou as relações de poder na empresa, “já que antes era preciso buscar a informação com outra pessoa, agora o sistema é a principal ferramenta de decisão para qualquer gerência. Não se toma decisão sem ver os dados do sistema. Como a informação está ali cada área tem sua autonomia”. O gerente financeiro considera que não alterou diretamente, mas que ocorreu mais autonomia de sua área, “tudo o que se quer saber está no sistema”. Tal fato foi corroborado pelo gerente de projetos sobre o acompanhamento das obras.

Os gerentes consideram que ocorre resistência por parte dos usuários na utilização do sistema. O gerente de TI afirma que “alguns auxiliares preferiam utilizar o *software Excel* do que o sistema e que geralmente ele procura essas pessoas para dizer que a empresa será prejudicada pela falta de controle”. “O sistema burocratiza demais, sendo necessário fazer um manual com as ferramentas mais usuais e com isso diminuir a resistência”. Já o gerente financeiro afirmou que da parte dele não “houve resistência por ter

participado na definição da escolha do sistema, mas que houve resistência de outros setores do grupo”, considerando, portanto, que os participantes diretos da implantação do sistema têm maior poder que os demais sobre as ferramentas do sistema após a implantação, por conhecerem mais e por dominarem melhor a tecnologia. “São poderosos recursos gerenciais, ‘n’ estatísticas. Quem tiver acesso sai mais aparelhado”. Existe uma concordância entre os gerentes de que os indivíduos que controlam o sistema têm um **maior** poder.

Sobre mudanças percebidas com a implantação do sistema integrado de gestão, todos os entrevistados concordaram que o ERP conduz a uma centralização de poder nas áreas. O gerente de TI considera que como é integrado, um processo depende do outro. “O que flui é a informação de forma automática, mas cada área enxerga o dado dela, ou seja, o poder fica com o gerente da área”.

Existe concordância entre os respondentes que a adoção do sistema alterou a estrutura organizacional. Um fato encontrado foi que o número de níveis hierárquicos foi considerado **maior**, assim como o número de departamentos e serviços especializados. Segundo o gerente de TI “existe o setor de atendimento a cliente (*call center*) que antes não tinha e a própria área de TI ganha mais importância na empresa”. A maioria concordou que o número de decisões tomadas em níveis inferiores da hierarquia tende a ser **constante**, ou seja, nem se tornou maior ou menor.

Os entrevistados concordaram que a implantação do sistema alterou os processos. De acordo com o gerente de TI, “é necessário seguir o que o sistema diz para trabalhar corretamente, sendo este um dos problemas do usuário é de se adequar”. “Aglutinamos mais os processos do setor financeiro” (gerente finanças), assim como foram criadas novas regras e normas na empresa (gerente comercial). “Condicionamos os processos financeiros da empresa com os processos de uso do sistema” Os respondentes alegam que o número de regras e de procedimentos claramente definidos tende a ser **maior ou muito maior**. O grau de definição de tarefas também foi **maior** (gerente TI) e **muito maior** (gerente financeiro). Segundo o gerente de TI, “as tarefas são mais definidas porque o sistema tem que ter regras definidas, grau de definição de tarefas maior devido ao maior número de regras”. O gerente de finanças colocou que “no convencional as regras são táticas (sabe fazer o contas a pagar), agora as regras ficam atrás das telas e comandos”.

O sistema de informação integrado permitiu uma **maior** ou **muito maior** interdependência das atividades. O gerente de TI destacou que como é integrado um processo depende do outro. “Contabilidade depende da conformidade do setor de qualidade que depende de auditoria”. Para os gerentes que participaram da pesquisa o sistema de informação possibilita **muito maior** produtividade.

Questionados sobre a dependência do sistema para tomar decisões, o gerente de finanças afirma que sim, “pois temos que seguir as informações financeiras geradas pelo sistema para termos referência na tomada de decisão”. Já o gerente Comercial e de TI disseram que sim devido “a maior rapidez e flexibilidade”. Constatou-se que ocorre um **muito maior** apoio eletrônico nas decisões. Todos concordaram que o número de informações escritas em circulação tende a ser **menor**. Na visita à empresa, foi observado que a tela de descanso dos computadores possuía a seguinte mensagem: “use formulário eletrônico em vez de papel”.

Os respondentes concordaram que o sistema permite amplo controle e monitoração das atividades e dos funcionários, ou seja, aumenta o exercício do controle dos gerentes. A frequência de procedimentos de controle, o nível de sofisticação das técnicas de controle e o número de serviços especializados em atividades de controle tende a ser **maior** ou **muito maior** na empresa objeto de estudo. O gerente de TI considera que a condição de

monitorar é **maior** do que antes, “é possível saber a hora que um funcionário entra no sistema, a hora que entrou na Internet, a hora que sai”.

Questionados sobre a dependência que a empresa tem da tecnologia da informação, o gerente de TI respondeu como totalmente dependente, “se parar o sistema um minuto para tudo e causa um tumulto”. E o gerente financeiro corroborou ao destacar que é grande, “não imagina como fazer os controles sem o sistema”. Todos os entrevistados destacaram **muito maior** rapidez e confiabilidade na tomada de decisões.

## 8 CONCLUSÕES

Buscando fugir da perspectiva funcionalista que a tecnologia é neutra quanto à estrutura de poder, e considerando a proposição de Fischer (1998, p. 290) que os fenômenos do poder manifestam-se de formas diferentes e são objeto de diversos modos de observação e análise, esse artigo procurou verificar como a tecnologia da informação, especificamente a implantação dos sistemas integrados de gestão altera as relações de poder. Buscou-se identificar os impactos causados por esta tecnologia, analisando a estrutura de TI e as percepções sobre os impactos do sistema de informação integrado na estrutura organizacional da empresa, na centralização/descentralização das áreas, no controle exercido e na dependência da TI.

A resistência encontrada na implantação do sistema pode ser associada como uma ferramenta de emancipação (HARDY; CLEGG, 1998), visto que, verifica-se que o domínio do sistema fica com quem participa mais do processo de implantação, o jeito ‘comum’ de fazer as coisas perde sentido para atender as regras do sistema. O controle dos colaboradores ficou claro com os dados coletados, corroborando com o que diz a literatura: “o êxito de uma organização depende de sua capacidade para manter o controle dos participantes” (ETZIONI, 1980). Isto nos traz a uma reflexão em relação à aplicação da tecnologia da informação com o uso dos sistemas de informação integrados, fazendo com que o poder exercido na organização passe a ser coercitivo, na qual “atores sociais submetem-se às regras organizacionais por serem obrigados a tanto ou por submeter-se às pressões do sistema organizacional” (MOTTA; VASCONCELLOS, 2002, p. 151).

Pelas medidas de controle possibilitadas pela TI, pode-se dizer que é um instrumento de poder nas organizações. A eficácia empresarial depende do grau de automação. Quanto ao poder no sujeito (usuário) percebe-se que está em quem faz uso da informação para tomada de decisão, mas sujeitando-se as regras do sistema. Ou seja, o sistema integrado de gestão atua como instrumento de poder ao introduzir processos predefinidos, padronizados e automatização das tarefas. Percebe-se com isto que ao cumprir o que a ferramenta diz, regras e processos definidos, estamos diante de um novo taylorismo, uma linha de montagem virtual.

Quanto à questão da flexibilidade mostrada na literatura, observou-se que no nível macro as empresas são mais flexíveis porque se movem, podem atuar em vários mercados, rompendo espaço/tempo (DUPAS, 2000; BALANDIER, 1999), mas dentro da empresa o que se tem é mais interdependência.

O resultado de que o sistema integrado de gestão possibilita uma maior autonomia entre as áreas coincide com a pesquisa de Damasceno e Carvalho (2004) sobre os sistemas ERP e as relações de poder em nove empresas no Rio de Janeiro, e isto foi relatado porque antes havia uma grande dependência de algum setor para se ter a informação e agora ela está no sistema. Já quanto à centralização e descentralização do poder e da informação, comparando os resultados encontrados com o da pesquisa citada, os autores encontraram em

algumas empresas maior descentralização do poder e da informação, mas em outras ainda uma centralização. Isto também é corroborado na literatura que diz que embora as tecnologias de comunicações tenham dispersado o poder e o controle em alguns setores, em outros é clara sua tendência à centralização e à concentração (DUGUID; BROWN, 2001). Assim, não foi percebido nesta pesquisa que a tecnologia da informação com o uso dos sistemas integrados conduz a uma maior descentralização de poder entre as áreas, pelo contrário, o resultado mostrou uma tendência a cada área estar centralizada devido as informações contidas no sistema.

Pode-se também observar empiricamente que a implantação do sistema integrado de gestão pode “se degradar em inquisição panóptica, que as imagens proliferam, tudo parece estar progressivamente em estado de transparência; para o melhor (o conhecimento) e para o pior (o controle)” (BALANDIER, 1999, p.9), uma vez que é possível monitorar “a hora que um funcionário entra no sistema, a hora que entrou na Internet, a hora que sai”.

Considerando que os resultados desta pesquisa foram obtidos em uma única empresa, destacando a presença de apenas quatro gerentes, faz-se mister deixar aqui que as conclusões apresentadas se limitam unicamente ao caso estudado, podendo tão somente corroborar para comparativo com outras pesquisas. Contudo, diante do resultado encontrado, sugere-se para futuras pesquisas a verificação se os sistemas integrados, devido à centralização das áreas, tal como no resultado encontrado, é capaz de conduzir a jogos de poder dentro das empresas, assim como pesquisas mais aprofundadas sobre o exercício do controle e da dependência causada pela tecnologia da informação nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. Valor estratégico dos projetos de tecnologia de informação. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.41, n.3, p.42-50, São Paulo, jul/set, 2001.
- ALBERTIN, Alberto Luiz; ALBERTIN, Rosa Maria de M. **Tecnologia de informação e desempenho empresarial: as dimensões de seu uso e sua relação com os benefícios de negócio**. São Paulo: Atlas, 2005.
- APPLEGATE, M. Lynda; CASH Jr, J.I.; MILLS, D. Q. A tecnologia da informação e o gerente de amanhã. **Harvard Business Review**. nov./dez. 1988. In: MCGOWAN, W. G. (Ed.) *Revolução em tempo real*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ARENDT, Hannah. **A Condição Humana**. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.
- BALANDIER, George. **O Dédalo para finalizar o século XX**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BARROS, Aidil Jesus da S.; LEHFELD, Maria Aparecida de S. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BRUNS Jr, William J.; McFARLAN, F. W. A tecnologia da informação potencializa os sistemas de controle. **Harvard Business Review**. Set./out. 1987. In: MCGOWAN, W. G. (Ed.) *Revolução em tempo real*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 7ª Ed. V. 1 São Paulo: Editora Paz e Terra, 2003.

COOPER, Donald. R.; SCHINDLER, Pamela. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORIAT, Benjamin. **A revolução dos robôs: o impacto sócio-econômico da automação**. São Paulo: Busca Vida, 1988.

CROZIER, Michel. **A sociedade bloqueada**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1983.

DAVENPORT, T. Putting the Enterprise into the Enterprise System. **Harvard Business Review**. jul./aug. 1998. p. 121-131.

DAMASCENO, C. S.; CARVALHO, L. C. de Sá. Os sistemas ERP e as relações de poder nas organizações. In: **ENANPAD**, 14. , 2004, Curitiba. **Anais...**

DUPAS, Gilberto. **Ética e poder na sociedade da informação**. De como a autonomia das novas tecnologias obriga a rever o mito do progresso. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

DUGUID, Paul; BROWN, John Seely. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. *Califórnia Management Review*, v. 40, n. 3, p. 9-111, 1998. IN: FLEURY, Maria Teresa L.; OLIVEIRA, Moacir de M. (Org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FARIA, J. H. de. Poder e de poder relações nas organizações In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; FEENBERG, FISCHER, R. M. Nota técnica: de volta ao círculo de poder. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, 1998.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRIEDBERG, E. **O Poder e a Regra – Dinâmicas da Acção Organizada**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

HARDY, Cynthia, CLEGG, Stewart. Alguns ousam chamá-lo poder. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, KAWAMURA, Lili. **Tecnologia e política na sociedade**. Engenheiros, reivindicações e poder. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

KEEN, Peter G. W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LASTRES, H. M. M., FERRAZ, J. C. Economia da informação, do conhecimento e do aprendizado. In: LASTRES, Helena M. M. ALBAGLI, S. (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management information systems**. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

LUFTMAN, J. N. **Managing the information technology resource: leadership in the information age**, Prentice Hall, 2004.

LUKES, S. Poder e Autoridade. In: BOTTOMORE, T.; NISBET, R. **História da Análise Sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e elaboração, análise e interpretação dos dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDEIROS, Elizabet M. S. de; SAUVÉ, Jacques. **Avaliação do impacto de tecnologia da informação emergentes nas empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEIRELLES, Fernando de S. **Informática novas aplicações com microcomputadores**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1994.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOTTA, F. C. P., VASCONCELOS, I. G. de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

PAGÉS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHMITZ, H.; CARVALHO, R.(org.). **Automação, competitividade e trabalho: a experiência internacional**. São Paulo: Hucitec, 1988.

SOUZA, Cesar; ZWICKER, Ronaldo. Ciclo de vida de sistemas ERP. **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v.1, n. 11, 1º Trimestre, 2000.

STAIR, Ralph; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. 6. ed. São Paulo: Thomson, 2006.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis: Vozes, 1998.

TORRES, Norberto A. **Competitividade empresarial com a tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

TURBAN, E; McLEN, E; JAMES, W. **Tecnologia da informação para gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.  
TIGRE, Paulo Bastos. Sociedade da informação, desenvolvimento e inclusão digital. In: CASTRO, Ana Célia et al (org). **Brasil em desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005. 1 v.

YIN, Robert k. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WOOD JR., Thomas; CALDAS, Miguel P. The Part and The Whole: Reductionism and Complex Thinking in Erp Systems Implementations. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 14. , 2000. **Anais...**

ZIMMER, Marco Vinício; BESSI, Vânia Giselle; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Espaço-temporalidade e Controle no Contemporâneo. In: CLADEA, 2005, Santiago. **Anais...**