



ADMINISTRAÇÃO  
DA PRODUÇÃO

# OS IMPACTOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA NAS RELAÇÕES DE PODER – ESTUDO DE CASO NO SETOR ALIMENTÍCIO

THE IMPACT OF THE IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT SYSTEMS INTEGRATED WITH POWER RELATIONSHIPS - STUDY OF CASE IN THE FOOD SECTOR

**Thiago Duarte Pimentel**  
UFMG

**Alexandre de Pádua Carrieri**  
UFMG

**Marcelo Simão Lima**  
UFMG

## RESUMO

Este trabalho visa identificar e analisar as mudanças nas relações de poder, em uma empresa do setor de alimentos, decorrentes da implementação de um sistema *Enterprise Resources Planning* (ERP). Os sistemas ERP têm-se destacado dentre as soluções disponibilizadas pela Tecnologia da Informação (TI) como um meio eficaz de integrar os processos das empresas e de fornecer informações gerenciais confiáveis e em tempo real. Porém, a implantação de um sistema ERP gera profundas mudanças sócio-culturais na organização, sendo uma das mais relevantes o impacto nas relações de poder. Assim, a sustentação teórica apóia-se no arcabouço de estudos sobre poder e suas relações, assim como nos sistemas ERP, considerando aspectos como definição, origem, evolução, vantagens e desvantagens, implementação e mudanças organizacionais decorrentes desse processo. Na pesquisa, classificada como qualitativa, utilizou-se o método do estudo de caso em uma grande empresa manufatureira do setor alimentício. Os resultados permitiram identificar e avaliar os impactos nas relações de poder na empresa, decorrentes da implementação do sistema ERP, onde se observou uma redistribuição do poder na organização, afetando o equilíbrio das relações de poder, identificado anteriormente à implementação do novo sistema.

## PALAVRAS-CHAVE

Mudanças. ERP. Setor Alimentício.

## ABSTRACT

*This paper intends to identify and analyse changes on power relations at a food enterprise after an ERP's (Enterprise Resource Planning) software. ERP's softwares are leadership between*

*solutions in Information Technology as a efficient way to integrate enterprise process and to provide confiabile manage informations in real time. However, an ERP software implementation generate deep social and cultural changes in organization, and like the main is the power relations impact. In this manner, theoric sustentation comes from studies of power and its relations, like ERP softwares, considering definition, origin, evolution, advantage and disvantage, implementation and organizational changes in the process. On research, thought as qualitative, we use case study in a huge enterprise from food sector. Results prmit to identify and avaliate impacts in power relations on enterprise came from ERP software implementation, about observate a power distribution on organization, affecting the power relation before the implementation of the new software.*

#### KEYWORDS

Changes. ERP. Food Sector.

## INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende contribuir, por meio de uma discussão empírica, com a área temática dos impactos socioculturais dos sistemas de informação. Evidencia como se dá o impacto da implantação de sistemas integrados de informação nas percepção dos funcionários e em suas relações socioculturais como, por exemplo, a dinâmica das relações de poder dos grupos intraorganizacionais no contexto de transformação na tecnologia da informação. Especificamente, buscou-se analisar as mudanças ocorridas nas relações de poder decorrentes da implementação de um sistema de gestão integrada, denominado *Enterprise Resources Planning* (ERP), a partir de um estudo empírico numa organização do setor de alimentos. De forma complementar, o presente artigo torna-se potencialmente útil na medida em que contribui, de forma aprofundada, tanto teórica quanto empiricamente, para o entendimento dessas relações de poder, e acena para uma possível minimização dos conflitos.

Segundo Alves e Silva (2000), os sistemas ERP se referem a um pacote de *software* modular que

tem como objetivo primário auxiliar os processos de gestão de uma empresa nas mais importantes fases de seu negócio. Essas fases incluem, por exemplo: compra de matéria-prima, interação com fornecedores e clientes, acompanhamento das ordens de produção, gestão de estoques, gestão de contabilidade e financeira, gestão de recursos humanos e gestão da qualidade e de projetos, por meio da automatização de processos. Haberkorn (1999), Keller e Teufel (1998) destacam que, para a organização usufruir os benefícios relacionados à aquisição dessas novas tecnologias, alguns desafios precisariam ser superados, principalmente aqueles relacionados ao processo de implantação do ERP, que envolve estudos minuciosos e custos elevados, além de costumar ser traumático, por representar mudanças significativas nas organizações.

Dentre essas mudanças organizacionais, uma das mais relevantes e, paradoxalmente, menos estudadas, é o impacto nas relações de poder proporcionado pela implementação de sistemas ERP (DAMASCENO, 2001). Tanto a teoria organizacional quanto a tecnologia da informação abordam

de forma superficial (quando o fazem) os impactos da implementação de novas tecnologias (dentre elas os ERPs) nas relações de poder nas organizações (ELMES; STRONG; VOLKOFF, 2005). Recentemente o impacto desses sistemas passa a ser observado de forma mais profunda nas relações sociais (WOLFE; MCGINN, 2005; CHAN; MILLS; WALKER, 2008).

As relações de poder nas organizações são objeto de estudo da administração desde seus primórdios. Segundo Clegg (1996), a noção de poder nas organizações fundamenta-se na tradição weberiana, na estrutura hierárquica e nas relações entre níveis organizacionais. Para Faria (2003), o poder representa a capacidade de uma entidade (indivíduo, grupo ou classe) de definir e exercer seus interesses, apesar das resistências ao exercício desta ação, independente do nível estrutural em que tal relação esteja fundamentada. Já segundo Pagés *et al.* (1987), as relações de poder devem ser estudadas no contexto da estrutura de controle imposto pelas empresas.

Para a concretização empírica da pesquisa proposta, foi utilizado o método do estudo de caso (YIN, 1984; VERGARA, 2005), enfocando o caso da empresa “BETH”,<sup>1</sup> que implementou o sistema informatizado de gestão integrada (ERP) R/3 da SAP, no ano de 2002. A empresa estudada possui sede e unidades fabris localizadas no estado de Minas Gerais. Trata-se de uma empresa tradicional em seu ramo de atividade, existente há mais de 70 anos, e constituída sob a forma de sociedade anônima de capital fechado, mantida sob controle familiar.

Esta pesquisa divide-se em cinco partes: a primeira parte trata da revisão do arcabouço teórico sobre os temas de relações de poder, definidas no universo dos paradigmas das ciências sociais que fundamentam as formulações teóricas da teoria organizacional. A segunda parte refere-se à

caracterização dos sistemas integrados de gestão (ERP). Em seguida, na terceira parte, apresenta-se a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento e análise do estudo em questão. Já na quarta parte discutem-se os dados e resultados obtidos com as entrevistas aplicadas aos empregados da organização estudada. E por fim, na quinta parte, tecem-se algumas considerações a que este estudo permitiu chegar.

## RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

No campo da teoria organizacional, os principais estudos acerca do poder e suas relações podem ser agrupados em enfoques, baseados nas semelhanças entre as idéias dos principais autores que tratam desse tema. Porém, segundo Faria (2004, p. 25), “esta classificação [por enfoques] sempre corre o risco de ser arbitrária ou pouco precisa”, mas se trata de um enquadramento necessário a um melhor entendimento e compreensão do *construto* teórico que serviu de base conceitual para a pesquisa que ora se apresenta. Além disso, representa uma classificação convencionalmente utilizada nos estudos organizacionais.

O entendimento do poder e das relações de poder nas organizações, segundo o enfoque clássico, também conhecido como da “organização científica do trabalho”, baseia-se nos estudos de Taylor (1970), Ford (1954) e Fayol (1978). O foco principal dessa abordagem é a busca incessante por aumento da eficiência do trabalho, mediante a racionalização dos processos, principalmente na produção, controle excessivo do trabalho e do trabalhador, e divisão do trabalho, exemplificada principalmente pela linha de montagem de Ford (1954). Segundo Faria (2004), esses fatores modelam a concepção das relações de poder nessa abordagem, na medida em que institucionalizam relações de submissão.

<sup>1</sup> O nome da empresa estudada foi preservado, visando proteger a identidade dos entrevistados.

No enfoque das relações humanas, é introduzido o elemento humano nos estudos relativos à produção e seus mecanismos. Para Faria (2004), a descoberta da hierarquia das necessidades humanas, realizada por Maslow (1970), possibilitou à gerência controlar essas necessidades, visando construir comportamentos adequados à melhoria da produtividade. Outro enfoque bastante usado é o comportamentalista, que se originou essencialmente dos estudos comportamentais da psicologia, cuja idéia principal é a de que determinados símbolos de poder causam comportamentos correspondentes à relação de causa e efeito. Faria (2003) afirma que, nesse enfoque, as relações sociais são entendidas como um jogo de poder cujo objetivo principal é descobrir o que se quer e consegui-lo. Assim, o poder torna-se um conceito particular para cada indivíduo, fruto de sua própria descoberta, cuja essência é a capacidade de suportar as exigências alheias, de preservar a liberdade de ação e de efetuar mudanças.

No enfoque interpretacionista, Weber (1944) afirma que o poder é entendido como a probabilidade de impor a própria vontade no contexto das relações sociais. Seu entendimento do poder e de suas relações está relacionado ao conceito de dominação, definida como a manutenção da obediência em determinado grupo social. Por sua vez, a dominação estaria fundamentada na existência de sua legitimidade, que pode ser: a) burocrática, ou racional, com base no pressuposto de legalidade dos ordenamentos instituídos; b) tradicional, baseada nas crenças e nos valores da tradição; e c) carismática, fundamentada em características pessoais de um determinado indivíduo. Nesse sentido, o entendimento do poder e de suas relações, está relacionado ao estudo de conceitos como dominação, obediência, disciplina, autoridade, coerção e legitimidade (WEBER, 1997). Um aspecto relevante no estudo das relações de poder sob a perspectiva weberiana é a relação entre poder e autoridade, na qual a burocracia é enten-

dida como um instrumento de exercício de poder, baseado na autoridade conferida pela estrutura hierárquica impessoal (MOTTA, 1997). Esta concepção deve ser vista com restrições, pois não explica as formas de poder advindas de outras fontes além da estrutura hierárquica. Por exemplo, o poder informal ou de resistência de um indivíduo ou grupo da organização.

A forte influência weberiana no enfoque estruturalista é destacada por Clegg (1979, 1996), ao mencionar que a noção de poder organizacional se fundamenta na estrutura hierárquica e nas relações entre os diferentes níveis organizacionais. Em seus estudos sobre poder, Hardy e Clegg (2001, p. 303) ampliam o entendimento, ao afirmarem que

[...] o poder não é mais considerado como um recurso determinístico e manipulável, mas precisa ser visto como uma teia de relações em que todos os atores operam [interagem], e da qual as perspectivas de escapar são limitadas tanto para os grupos dominantes quanto para os subordinados (HARDY; CLEGG, 2001, p. 303).

Os autores destacam ainda que as atividades de supervisão, desempenhadas pelos níveis hierárquicos superiores das organizações, são uma forma comum de exercício das relações de poder e que a melhor supervisão não se limita exclusivamente a controles internos, mas “se estende também a práticas culturais de adesão, de permissão e de persuasão morais [...] que, em um nível particular de aplicação, pode incluir a utilização de novas técnicas como o controle informatizado dos níveis de produção” (CLEGG, 1996, p. 52), tais como os praticados pelos sistemas ERP, por exemplo. Ainda considerando o aspecto externo, Thompson (1976) afirma que uma empresa tem poder em relação a um elemento de seu ambiente operacional na medida em que tem a capacidade de satisfazer necessidades desse elemento e monopoliza tal capacidade.

Para Faria (2003, 2004), a teoria dos sistemas, ou o enfoque sistêmico/contingencial, tem origem na corrente funcionalista, proposta por Radcliff-Brown e Mauss. Esses autores procuram introduzir, na área das ciências humanas, conceitos e terminologias originadas nas ciências naturais, propondo uma interação com as ciências humanas.

O cerne do enfoque sistêmico, a exemplo do que se encontra na abordagem funcionalista [...] está em que a sociedade comporta relações de equilíbrio de interação, de forma que seus elementos constitutivos (subsistemas) operam segundo uma lógica natural, em que seus componentes internos estabelecem arranjos (funções) que promovem sua ação interativa com os demais componentes do sistema (FARIA, 2003, p. 71-72).

Nessa abordagem, o poder é definido como a capacidade de um indivíduo ou uma organização de impor extrapolações ou projeções de sua estrutura interna em seu meio ambiente. Assim, o poder é entendido não como a “essência” da política, mas como um dos seus instrumentos utilizados, principalmente quando a influência, o hábito ou a coordenação voluntária tenham falhado ou não tenham logrado servir adequadamente à função de alcançar os fins propostos.

É nesse sentido que Mintzberg (1983) incorpora, em sua análise do poder e de suas relações, a formação de coalizões internas e externas às organizações que, mediante o exercício da influência (fonte de poder), resultam em configurações de poder que afetam diretamente a operação e produção de resultados das organizações.

Dessa forma, segundo Mintzberg (1983), poder é a capacidade de influenciar os resultados organizacionais, considerando que o comportamento das organizações é produto de um jogo (relações) de poder em que vários jogadores (atores) buscam controlar as decisões e ações organizacionais. Estes atores (empregados, chefias, ge-

rentes, diretores, etc.), ou influenciadores, utilizam meios ou sistemas de influência para controlar decisões e ações, sendo necessária, para esse fim, a existência de bases de poder e qualificação política para a utilização dessas bases. Assim, fica clara a idéia de que, para o autor, investigar relações de poder nas organizações significa identificar os diversos sistemas de influência e o modo como eles interagem. A partir dessa identificação da interação dos sistemas de influência, de autoridade, de experiência e o político, seria possível diagnosticar as configurações de poder que envolvem as coalizões externa e interna nas organizações.

Vários outros estudos ainda contribuíram significativamente para o entendimento das relações de poder nas organizações. Em uma abordagem crítica, os estudos de Foucault (1996) não consideram o poder e suas relações como algo definido ou delineado, mas como uma prática social em constante transformação. Isso é percebido principalmente na correlação elaborada pelo autor entre verdade e poder. Ele considera a verdade relacionada a sistemas de poder que a produzem e apóiam, reproduzindo e induzindo a verdade em cada grupo social. Como um dos principais autores da chamada “abordagem crítica”, Foucault (1996, 2003) não trata o poder propriamente dito, mas a dinâmica inerente às relações de poder.

O poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona. E que funciona como [...] uma máquina social que não está situada em um lugar privilegiado ou exclusivo, mas se dissemina por toda a estrutura social. Não é um objeto, uma coisa, mas uma relação. E esse caráter relacional de poder implica que as próprias lutas contra seu exercício não possam ser feitas de fora, de outro lugar, do exterior, pois nada está isento de poder (FOUCAULT, 2003, p. XIV).

Para Foucault (1996), não há uma teoria geral do poder, pois ele é amorfo: apresenta-se de

diferentes formas, e existe enquanto prática, relação ou exercício. Nesse sentido, o poder não pertence a um indivíduo ou grupo e não está associado a uma posição específica, mas é encontrado em toda a estrutura social. Segundo Faria (2003), esse autor vê, na “ontologia do presente”, a forma como os fenômenos de relações de poder ocorrem. Contrariamente à analítica da verdade, a ontologia do presente não enxerga a vida como algo linear, previsível, que pode ser medido por meio das diversas técnicas desenvolvidas pelas ciências naturais. A ontologia do presente não é algo mecânico, mas da ordem do imprevisível, sempre se atualizando por meio de rupturas em algo que não pode ser previsto. Assim, não existe na ontologia do presente qualquer linearidade entre os fatos, tampouco uma relação de causa e consequência. Ao contrário da abordagem sistêmico/funcionalista, Foucault (1996) não reconhece fontes de poder. Para ele, o poder é algo que não se detém e não pode ser possuído, não existindo o poder em *si*, mas práticas sociais ou relações de poder, remetendo ao entendimento de que ele não se encontra localizado em nenhuma posição da estrutura social.

Ainda sob um enfoque crítico, na perspectiva do pensamento marxista, o poder é entendido no contexto da luta de classes, em que a propriedade dos meios de produção constitui o elemento definidor das classes sociais. Segundo Marx (1977, 1985), a sociedade é dividida em duas classes sociais distintas e antagônicas: a classe burguesa, formada pela minoria de indivíduos detentores da propriedade dos meios de produção; e o proletariado, massa de indivíduos desprovidos dos meios de produção e que possuem o seu próprio trabalho como única mercadoria de troca. Ao considerar as relações de produção como a base das relações sociais, destaca-se a luta de classes como fator determinante da ocorrência de conflitos so-

ciais, que seriam os agentes que impulsionam as contínuas mudanças das estruturas sociais.

Também Bourdieu (1989) estuda o poder e suas relações a partir de um enfoque mais “subjetivo” ou menos explícito, relacionado ao simbolismo e às formas criadas pelos diversos universos simbólicos: língua, arte, ciência, etc. Para esse autor, o poder simbólico é entendido como “um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnoseológica<sup>2</sup>”, ou seja, definindo “o sentido imediato do mundo e, em particular, do mundo social” (BOURDIEU, 1989, p. 9). A respeito de Bourdieu, Misoczky afirma que “[...] as lutas inerentes aos campos sociais, e a consequente mobilização dos tipos de capital (poder), ocorrem pela existência de interesses em jogo. Ter interesse é ‘estar em’, é participar, é admitir que o jogo merece ser jogado e que os alvos envolvidos merecem ser perseguidos” (MISOCZKY, 2003, p.155).

Por fim, segundo Pagés *et al.* (1987), as relações de poder devem ser estudadas no contexto da estrutura de controle imposta pelas empresas. Ao se referir à intervenção ideológica das organizações e à construção da ideologia organizacional, o autor defende que toda ordem de dominação eficaz necessita de um sistema de mediação, que define como sendo a aliança entre as restrições das organizações e os privilégios oferecidos aos indivíduos que a integram.

Outrossim, é perceptível que o poder organizacional não se limita apenas ao poder determinado pela estrutura hierárquica das organizações. Com o passar do tempo, as organizações buscam criar valores e crenças, variáveis que influenciam diretamente as relações de poder, tornando-as um conceito ambíguo e sujeito a várias controvérsias e debates. A maior dificuldade em descrever e analisar as relações de poder deve-se ao fato de

<sup>2</sup> Estudo sobre o conhecimento, especialmente o estudo do valor objetivo, dos limites e das condições da existência do conhecimento, enquanto relação entre um sujeito e um objeto.

tratar-se de um fenômeno multifacetado, que possui algumas características visíveis e outras ocultas (FROST, 1987).

Atualmente, no contexto brasileiro, vários têm sido os estudos sobre relações de poder, sob diferentes perspectivas, mas, de um modo geral, elas enfocam o processo de articulação entre os grupos de interesse dentro de uma organização, seja por meio de negociação ou imposição (BRITO *et al.* 2008); ou identificam, de modo específico, os impactos dessas relações de poder e como elas são percebidas (NEIVA; TORRES da PAZ, 2007), quase sempre relacionada à mudança organizacional, onde a implementação de sistemas de gestão é vista como um exemplo emblemático.

### SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA

A partir da segunda metade da década de 1990, os sistemas de gestão integrada, denominados *Enterprise Resources Planning* (ERP), ou planejamento dos recursos da empresa, proliferaram em ritmo acelerado, não apenas em empresas brasileiras, mas em todo o mundo. Segundo a *International Data Corporation* (IDC), empresa de pesquisa de renome mundial na área de tecnologia da informação, esses sistemas estão se disseminando no Brasil até os dias atuais, onde pesquisas dessa instituição afirmam que o mercado de soluções ERP e extensões movimentou, em 2003, R\$ 5,4 bilhões, com previsão de crescimento, até o ano de 2008, da ordem de 9,27% (IDC, 2004).

Para Alves e Silva (2000), o ERP é um pacote de *software* modular, cujo objetivo primário é auxiliar os processos de gestão de uma empresa nas mais importantes fases de seu negócio, que incluem, por exemplo, a compra de matéria-prima, a interação com fornecedores e clientes, o acompanhamento das ordens de produção, a gestão de estoques, a gestão de contabilidade e financeira, a gestão de recursos humanos e a gestão da qualidade e de projetos, por meio da automatização de processos. Segundo Colangelo Filho (2001, p. 17), o ERP corresponde a

[...] um software (*sic*) aplicativo que permite às empresas automatizar e integrar parcela substancial de seus processos de negócios, abrangendo finanças, controles, logística (suprimentos, fabricação e vendas) e recursos humanos; compartilhar dados e uniformizar processos de negócios; produzir e utilizar informações em tempo real.

Nesta pesquisa, utiliza-se a seguinte definição de ERP, baseada nos estudos dos autores citados: ERP é um sistema informatizado composto por diversos módulos que compartilham um banco de dados único, integrando os processos, procedimentos de controle e informações da empresa. Tais sistemas visam assegurar a integridade, confiabilidade e acessibilidade em tempo real dos dados e informações relevantes para a empresa; evitar retrabalhos, redundâncias e inconsistências de dados e processos; reduzir custos e melhorar a eficiência, produtividade e lucratividade; aprimorar a qualidade das informações gerenciais e reduzir o tempo de resposta no processo de tomada de decisão; e racionalizar as operações da empresa em suas funções mais relevantes, ou seja, produção, vendas, distribuição, compras, contabilização, finanças, estoques, gerenciamento de custos e ativos, qualidade, manutenção, recursos humanos, etc..

Haberkorn (1999) destaca algumas motivações para a aquisição e implementação de um sistema ERP: busca por maior competitividade no plano global; necessidade por flexibilidade; internacionalização das organizações; e, principalmente, o interesse em se diferenciar da concorrência mediante a adoção das melhores práticas de negócios disponibilizadas pelos sistemas. Obviamente, esta diferenciação pode ser anulada se os concorrentes também adotarem sistemas semelhantes, mas, nesta circunstância, não adotá-lo pode representar uma situação de defasagem tecnológica e competitiva perante a concorrência.

Como principais pontos negativos ou desmotivadores, que ocorrem na implantação de um

sistema ERP, Corrêa (1998) e Cassarro (2001) destacam: elevado preço de aquisição e implantação; não alinhamento entre a estratégia adotada pela empresa e a lógica imposta pelo sistema ERP em implantação; funções e processos de negócios específicos de determinada empresa não contempladas pelo ERP adquirido; complexidade dos sistemas ERP, que impõem desafios associados à sua implementação, que pode se prolongar mais do que o previsto (há registro de projetos que ultrapassaram três anos de duração) e envolver custos superiores aos inicialmente orçados.

Segundo Paula, Wood Jr. e Caldas (2003, p. 309), a implantação de um sistema ERP geraria mudanças profundas “na organização do trabalho, no modelo de gestão, no estilo gerencial, nas competências exigidas e nas pessoas”. Os efeitos dessas mudanças são percebidos pela organização antes mesmo da operacionalização do novo sistema, já no decorrer do projeto de implementação, sendo um dos aspectos mais críticos para o sucesso do mesmo. Appleton (1997) destaca a necessidade de mudança de comportamento na organização, necessária em decorrência dos processos impostos pelo ERP, afirmando que, se um departamento operar por suas próprias regras, o sistema não funcionaria adequadamente.

Recentemente, o impacto desses sistemas passa a ser observado de forma mais profunda nas relações sociais. Wolfe; McGinn (2005), a partir de um estudo experimental (diferentemente das abordagens tradicionais que estudam o poder com base em fatos passados), estudam como as negociações afetam os processos de integração e resultados da organização. Chan; Mills e Walker (2008) abordam de maneira significativa como a mudança organizacional, induzida pela implementação de sistemas integrados de gestão (ERP), afeta as relações de poder, e como, nesse contexto de mudança, se reconfiguram as relações de poder e de liderança. Já Elmes, Strong e Volkoff (2005) enfocam a potencialização dos mecanismos de

controle e a criação de um virtual panóptico – resultados da implementação de um sistema ERP.

É importante ressaltar que esses estudos ainda são minoritários e marginais, sendo os poucos autores que mencionam as relações de poder, bem como as negociações internas efetivamente realizadas para a implementação do ERP nas organizações. Damasceno (2001) afirma que a teoria organizacional pouco tem questionado sobre o papel de tecnologias semelhantes aos ERPs, como instrumento de poder, devido ao fato de tecnologias dessa natureza serem estudadas predominantemente a partir de uma visão funcionalista. Para a autora, de acordo com essa visão, tecnologias como os sistemas ERPs seriam entendidas como um elemento positivo, quanto aos resultados prometidos, e neutro, quanto à estrutura de poder. A implementação desses sistemas é, geralmente, “patrocinada” (leia-se imposta) pela alta administração, não mencionando as mudanças na estrutura de poder, conflitos ou resistências decorrentes de seu processo (DAMASCENO, 2001). É justamente nesse sentido de analisar a implementação dos sistemas integrados de gestão, como o ERP, numa perspectiva complementar e crítica, que se insere este trabalho. A contribuição deste estudo, portanto, pretende ser a de proporcionar uma visão de como tais sistemas são percebidos pelos seus diferentes usuários dentro da organização.

## METODOLOGIA

Este trabalho se desenvolveu sob a forma de uma pesquisa qualitativa. Para Luz (2001, p. 95), esse tipo de pesquisa “compreende um conjunto de práticas interpretativas, mas não privilegia qualquer tipo de metodologia, inexistindo teoria ou paradigma que lhe seja próprio”, e caracteriza-se pela utilização de vários tipos de métodos empíricos, como: o estudo de caso, entrevistas, observação participante, etc.; e analíticos, como a análise de conteúdo e de documentos históricos. Assim,

visto que essa estratégia contribui para a compreensão em profundidade da realidade dos processos construídos nas organizações como, por exemplo, a implementação de sistemas ERP e mudanças nas relações de poder, ela foi considerada como extremamente pertinente a este estudo.

O método utilizado foi um estudo de caso na empresa "BETH", em que foi implementado um sistema informatizado de gestão integrada (ERP) R/3 da SAP. Segundo Goldenberg (2002), o estudo de caso não é uma técnica, mas uma análise detalhada e em profundidade de um objeto em particular, a partir do qual se supõe a possibilidade de generalização do conhecimento.

Os dados originaram-se de fontes primárias e secundárias (TRIVIÑOS, 1987). Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com funcionários da empresa que participaram do projeto de implementação do sistema ERP SAP R/3, no ano de 2000, mais especificamente o Gerente do Projeto de implementação do sistema ERP, denominado R/3 na empresa estudada, e com o Comitê Diretivo do projeto, composto por um Diretor e 2 Gerentes. Foram entrevistados, portanto, uma amostra intencional e não-probabilística de 10 funcionários da alta administração e 15 usuários-chave, que participaram do projeto.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, e os dados coletados foram tratados, sendo codificados, tabulados, apresentados de forma estruturada e analisados. Como instrumento básico de tratamento dos dados, adotou-se a análise de conteúdo, técnica adequada para o trabalho de investigação de desconstrução e reconstrução dos discursos, tanto na esfera lingüística quanto na político-ideológica. Essa técnica analisa o discurso considerando sua possível utilização como forma de defesa e ataque, conforme as exigências e inte-

resses dos atores em determinado momento (ANGELONI, 2000; VERGARA, 2005).

Para uma melhor compreensão, os resultados foram divididos em categorias de análise, segundo os impactos gerados pelo sistema ERP nos (e entre os) seguintes grupos que passaram a compor a empresa após a implementação do sistema ERP: a) alta administração, composto pelo corpo diretor e gerencial; b) usuários-chave, composto pelos empregados que utilizam o sistema e participaram do processo de implementação do sistema ERP; c) usuários finais, composto pelos empregados que utilizam o sistema, mas não participaram do projeto de implementação; e d) demais empregados da empresa estudada, que não participaram do processo de implementação do sistema ERP e não possuem acesso ao sistema.

## **RELAÇÕES DE PODER NA EMPRESA ESTUDADA ANTES E APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO ERP**

### **Impactos do sistema ERP nas relações de poder no grupo dos usuários finais: ou a necessidade de adequação**

O grupo dos usuários finais é formado pelos empregados que utilizam o sistema, mas não participaram do projeto de implementação. Estes empregados correspondem ao maior contingente de usuários do sistema ERP, além de comporem, juntamente com o grupo dos demais empregados que não operam o sistema, a base da estrutura hierárquica da empresa. Segundo os dados coletados, esse também é o grupo com o maior número de empregados afetados pela implementação do ERP<sup>3</sup> comparativamente aos demais grupos, sendo responsável pelo maior foco de resistência à implementação do novo sistema. Essa resistência à implementação do ERP não foi con-

<sup>3</sup> Os entrevistados, em sua maioria, referem-se ao sistema ERP implementado na empresa estudada pelo nome da fornecedora do sistema: SAP.

centrada no grupo dos usuários finais, mas esteve presente, em certa medida, em todos os demais grupos, pois, “pode-se falar que [a resistência] foi um pouco de cada um. Foi um pouco de superiores, um pouco de subordinados e um pouco de pessoas que estão na mesma linha hierárquica [...] principalmente daqueles que não conhecem informática” (Entrevistado 11).

Outros empregados, de diversas áreas, também perceberam a perda do domínio sobre os processos de negócio e, ou, das informações sob sua responsabilidade, durante e após a implementação do ERP, principalmente os chamados “práticos”, cuja maioria desconhecia até mesmo como utilizar um microcomputador. Desses empregados, muitos optaram por uma postura de resistência (como a assumida por alguns empregados da área de informática) ou de conflito, conforme o trecho destacado: “O SAP, eu posso dizer que ele trouxe conflitos sim” (Entrevistado 4). Esse conflito se estabeleceu principalmente durante a implementação do sistema ERP, quando os interesses individuais ou de grupos da organização começaram a ser contrariados pela integração de processos imposta pelo ERP. Segundo os entrevistados, os conflitos eram solucionados por aqueles que detinham posição superior na estrutura hierárquica da empresa estudada. Em alguns casos mais complexos, os conflitos eram solucionados pela própria Diretoria da empresa, através do exercício do poder assegurado pela estrutura hierárquica, artifício utilizado com frequência durante o projeto de implementação do ERP. Já que a diretoria na solução de conflitos não privilegiava a negociação, mas o uso da autoridade conferida pela estrutura hierárquica, muitos conflitos, que eram aparentemente solucionados, transformavam-se em resistências veladas, muitas vezes dissimuladas no cotidiano da empresa.

Alertada pelos usuários-chave e consultores externos sobre esse movimento de resistência à implementação do sistema ERP por parte dos usuários finais, a alta administração promove algumas

ações para tentar minimizar os efeitos dessa resistência. Essas ações podem ser traduzidas no seguinte: coerção, treinamento, imposição e convencimento. Dentre as práticas de coerção impostas aos usuários finais, a mais extrema e mais frequentemente utilizada foi a demissão. Isso fica evidente nas falas abaixo.

quem não estava disposto a melhorar saiu da empresa (Entrevistado 2).

[...] pessoas resistentes [...] que estavam acostumadas a trabalhar de uma determinada forma tiveram que aprender um outro processo de se trabalhar. [...] no final, aquelas pessoas que realmente não conseguiram se adaptar, que não se encaixaram na nova forma de gestão da empresa, a gente teve que estar substituindo (Entrevistado 1).

Analisando os trechos destacados, é nítido que a alta administração utilizou o poder assegurado pela estrutura hierárquica, na forma de demissões, como meio de impor a aceitação do novo sistema aos empregados que fazem parte do grupo dos usuários finais. Por outro lado, foram realizadas contratações, visando à substituição dos empregados resistentes demitidos. O fato de privilegiarem profissionais “mais especializados” não significa, necessariamente, que a causa principal das demissões ocorridas refira-se à necessidade de contratação de mão-de-obra mais qualificada, pois aqueles empregados que não demonstraram resistências ao novo sistema permaneceram na empresa, receberam treinamento e passaram a trabalhar no sistema ERP (inclusive os chamados “práticos”), permanecendo em seus empregos:

Com o SAP, realmente, a exigência é outra. [...] Os funcionários que demonstraram interesse aprenderam sobre o SAP e continuam na empresa até hoje (Entrevistado 11).

Pode-se perceber que a ação de maior eficácia, promovida pela alta administração no sen-

tido de incentivar a aceitação do sistema ERP e de sua cultura, foi o treinamento dos usuários finais. Além de capacitar esses empregados a operarem o novo sistema, o treinamento permitiu que eles conhecessem e incorporassem a filosofia de trabalho imposta pela alta administração, por meio do sistema ERP, reduzindo resistências e permitindo a inclusão “tecnológica” desses empregados.

Também é possível observar um caráter de imposição da alta administração sobre os usuários finais, visando à aceitação do sistema ERP, por parte destes, fato corroborado por trechos destacados das entrevistas de diversos empregados, gerentes e diretores da empresa estudada, tais como: “O processo [de implantação] era irreversível” (Entrevistado 3); “Você vai ter que aprender, ver e gostar do sistema” (Entrevistado 4). Pelos trechos destacados, torna-se evidente a imposição do sistema promovida pela alta administração sobre os usuários finais, numa direção “*top-down*”. Assim, a alta administração impunha o comprometimento com a implantação e operação do sistema ERP às bases da organização, além de se tornar um mecanismo, destacado por um dos diretores entrevistados, como essencial para gerenciar conflitos e disputas de poder durante a implementação.

Ações de “convencimento” também foram articuladas pela alta administração visando a minimizar as resistências por parte dos usuários finais à implementação do sistema ERP. Nesse caso, observa-se o uso do discurso de valorização do ERP e dos benefícios propostos por esse novo sistema, com que a alta administração buscava justificar eventuais perdas de poder de determinadas áreas, grupos e/ou indivíduos em prol do “bem maior”, ou seja, em “benefício da empresa” como um todo. Também foi destacado, pelo discurso, que o sistema ERP beneficiava não apenas a empresa, “mas todos os empregados”, na medida em que estes aprenderiam mais sobre os processos de negócio da empresa e sobre uma ferramenta tecnológica moderna, elevando seu conhecimen-

to, produtividade e empregabilidade. Assim, pelas entrevistas analisadas, percebe-se uma preocupação da alta administração em promover, pelo convencimento, o envolvimento e motivação dos empregados na implementação do sistema ERP, visando reduzir os movimentos de resistência.

Os principais instrumentos utilizados na disseminação desse discurso foram os boletins informativos sobre o andamento do projeto de implementação e as reuniões com gerentes e usuários das áreas envolvidas. Contudo, apesar de essa política de convencimento do novo sistema advir da alta administração, os maiores divulgadores e patrocinadores eram os usuários-chave, grupo que mais obteve vantagens durante e após a implementação do sistema ERP na empresa estudada.

[...] o que a gente começou a fazer, principalmente o usuário-chave, foi trazer estas pessoas [resistentes] para perto da gente e começar a mostrar que a empresa estava mudando, que era bom, tanto para a empresa quanto para quem estava ficando também, tanto em termos de conhecimento, de crescimento (Entrevistado 9).

É importante destacar que, para a função de usuários-chave do projeto de implementação, foram selecionados pela alta administração empregados com reconhecida competência e profundo conhecimento de processos de negócios e da empresa, pois a eles foi dada autonomia para parametrizarem os processos de negócios no novo sistema ERP. Por esta razão e pelo fato de serem usuários-chave, eram formadores de opinião em suas respectivas áreas de atuação, sendo, desta forma, os atores organizacionais ideais para promover os discursos de convencimento patrocinados pela alta administração.

Esse discurso de “convencimento”, aliado aos treinamentos dispensados a todos os usuários de informática da empresa (usuários-chave e usuários finais), influenciou significativamente a relação desses empregados com a realidade do sistema

ERP em implementação, criando imagens, crenças e valores até mesmo deturpados, em que o sistema R/3 SAP aparece como uma solução indispensável, sob um aspecto simbólico das relações de poder. Esse fato é exemplificado pelo seguinte trecho: “[o sistema ERP] é útil e necessário com toda a certeza. Eu diria indispensável” (entrevistado nº 8). Os sistemas simbólicos, construídos a partir do exercício desse poder, são “instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento [...] que cumprem a função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação” (BOURDIEU, 1989, p. 11).

Uma conscientização acerca da importância da implementação e até mesmo para poder estar mudando cultura, porque [...] pelo convencimento, até pelo treinamento da pessoa, porque, muitas vezes, até tinha esta resistência, até por não conhecer como é que funcionava o sistema. Mas, a partir do momento em que ele passou a conhecer, viu como funcionava [...] e então a pessoa conseguiu visualizar a importância dela dentro do sistema integrado (Entrevistado 6).

Tais afirmações dos entrevistados enaltecendo a racionalização e integração dos processos de negócio, o compartilhamento de informações e a visão integrada da empresa são citadas como umas das principais vantagens dos sistemas ERP por Colangelo Filho (2001) e Haberkorn (1999). Porém, é fundamental destacar que, além das ações impostas pela alta administração no sentido de minar as resistências à implementação do ERP, o novo sistema também concede aos gerentes e diretores um maior controle sobre o trabalho dos empregados, principalmente dos usuários finais. Isto porque todos os *logins*, transações acessadas e operações executadas no ERP são registrados e vinculados ao usuário responsável, computador utilizado e data, hora e duração de cada acesso. Esse fato corresponde a uma mudança importante nas relações de poder, na medida em que aumenta o controle sobre o trabalho, principalmen-

te em termos de produtividade e exatidão, nos moldes da teoria fordista, como também destacado por Pagés *et al.* (1987, p. 27). Os autores afirmam que cabe à empresa “[...] garantir o controle e subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos objetivos da empresa”. Esse controle fica explícito no fragmento abaixo:

Agora a Diretoria cobra mais. E, então, você tem que errar menos [...] esta é a mudança: há uma cobrança maior. Ela consegue identificar mais as funções de cada um, mesmo porque agora, com o SAP, a idéia de racionalidade funciona muito mais, principalmente para a alta direção, porque ela consegue perceber quem fez, porque fez [...] Há um controle maior (Entrevistado 6).

É visível que esse aumento do controle sobre o trabalho e, em conseqüência, sobre o empregado aparece mascarado sob o argumento da “racionalidade” do sistema ERP, promovido pela alta administração, o que é percebido pelo Entrevistado 6.

#### **Impactos no grupo dos usuários-chave: a ascensão ao poder**

O chamado grupo dos usuários-chave é formado pelos empregados que utilizam o ERP e participaram do processo de implementação, tendo sido os que mais adquiriram poder com a implementação do novo sistema. Nos sistemas de gestão antigos, estes empregados possuíam os mesmos recursos (e poder) dos usuários finais, mas, durante a implementação do ERP, adquiriram profundos conhecimentos de processos e do sistema, participando até mesmo da definição e construção dos processos de negócio no novo ambiente informatizado, oportunidade que não foi facultada aos usuários finais. Conseqüentemente, os usuários-chave passaram a dominar um novo saber, relacionado, principalmente, ao conhecimento desses processos de negócios e do desenvolvimento de novas funcionalidades no sistema

ERP, obtendo assim maior poder em relação ao grupo de usuários finais e, em certa medida, ao da alta administração. Os usuários-chave corroboraram estas afirmações:

Os usuários-chave, e eu fui um dos usuários-chave durante o processo da implementação, geralmente a gente tem um conhecimento maior. [...] E o processo de conhecimento é maior para o usuário-chave, tanto que a gente tem aí que treinar as pessoas [usuários finais] depois. A gente tem que fazer manual de procedimentos do SAP, realizar treinamentos (Entrevistado 9).

Conforme exposto, os usuários-chave passaram a dominar novos saberes, relacionados, principalmente, ao conhecimento dos processos de negócios e do desenvolvimento de novas funcionalidades no sistema ERP. Nesse sentido, Foucault (1996; 2003) afirma que não existe saber que não pressuponha e constitua relações de poder. Na empresa estudada, a aquisição de novos saberes conferiu aos usuários-chave novas forças, novos atributos de poder, na perspectiva desse autor.

O depoimento de outro usuário-chave confirma com clareza o “ganho” de poder obtido com o domínio desse novo saber relacionado ao sistema. Questionado sobre como ele descreveria seu relacionamento com seus superiores antes e após a implementação do ERP, o Entrevistado 6 respondeu:

Com o SAP, melhorou um pouco. Porque acaba que ele [o superior hierárquico] fica escravo da tecnologia. Porque se você tem um processo novo que você pode desenhar no SAP e então você, usando esta arma sua de mais tecnologia, você consegue impor algumas situações. Enquanto você não tinha esta tecnologia, ele não quer mexer em nada. [...] e agora como ele não tem o conhecimento do SAP, e, então, algum projeto que eu estou querendo desenvolver, ele não tem muito

argumento contra. Eu chego e coloco os benefícios. E ele não tem como chegar e falar: “Por que é que você não faz assado?” Ele não entende (Entrevistado 6).

Outra vantagem obtida pelo usuário-chave relacionada ao elevado conhecimento do novo sistema é o domínio das fontes de informações geradas pelo ERP. Além do domínio dos processos de negócios, já citado, os usuários-chave também passaram a deter um conhecimento maior das fontes de dados e informações geradas pelo novo sistema. Em seus estudos acerca das relações de poder nas organizações, Foucault (1996, 2003) defende que o indivíduo, ao adquirir aptidões por meio de determinadas técnicas, acaba tendo seu comportamento modelado, relacionando aptidões com relações de poder. Dessa forma, “[...] fabricam-se indivíduos submissos, e constitui-se sobre eles um saber em que se pode confiar. Duplo efeito dessa técnica disciplinar [...]: uma ‘alma’ a conhecer e uma sujeição a manter”. Essas fontes de informação foram uma das principais mudanças derivadas da implementação do sistema, pois,

A pessoa, tendo a informação, fala com conhecimento de causa. E fica difícil para você discutir com os números lá, com a realidade dos fatos. E então a autoridade, eu não diria [que muda], mas o posicionamento muda sim. [...] Eu diria [como mudanças mais importantes] a informação, a forma como a informação chega muito mais facilmente, você consegue dar a informação e cruzar com o maior número de informações diferentes (Entrevistado 4).

Nas palavras de um dos usuários-chave entrevistados, antes do projeto de implementação do ERP “[...] existia muito pouco comando com senso crítico para tentar rever processos, questionar a própria direção” (Entrevistado 8). Com o acesso à informação e ao conhecimento dos processos de negócios configurados no ERP, os usuários-chave passam a exercer o papel de questionar os pro-

cessos e o modo de gestão da empresa. Dessa forma, os usuários-chave passam a ter maior destaque e poder na organização.

O “ganho” de poder dos usuários-chave em função do domínio de novos saberes, obtido principalmente mediante o conhecimento do sistema ERP, refletiu também na estrutura hierárquica da empresa estudada. A rígida estrutura hierárquica, caracterizada pela baixa mobilidade dos empregados, identificada antes da implementação do ERP, sofreu significativas mudanças. Segundo os dados obtidos, dos oito usuários-chave que participaram do projeto de implementação, quatro saíram da empresa logo após o início das operações do novo sistema, em busca de novas oportunidades profissionais. Dos quatro usuários-chave que permaneceram na empresa estudada após o início das operações do novo sistema, todos foram contemplados com sucessivas promoções e, em período inferior a um ano, três deles tornaram-se gerentes em suas respectivas áreas de atuação.

No meu caso, que participou de todas as definições da implementação, o conhecimento é uma coisa quase que natural. Foi até de uma outra empresa que me falou que quando o cara conhece o SAP a fundo e tal ele acaba até indo para o cargo de gerência. Foi o meu caso aqui (Entrevistado 4).

Torna-se evidente que o “ganho” de poder dos usuários-chave permitiu que todos os empregados desse grupo, que permaneceram na empresa após o término da implementação do sistema ERP, alcançassem posições cada vez mais elevadas na estrutura hierárquica, o que se traduziu em mais ganhos de poder. Porém, os “ganhos” de poder desse grupo de empregados não se restringem apenas à dimensão explícita, em que prevalecem os aspectos materiais e explícitos das relações de poder, tais como os advindos da estrutura hierárquica da empresa ou do domínio de co-

nhecimentos específicos. É possível observar relações de poder favoráveis ao grupo dos usuários-chave também na dimensão implícita, que é, segundo Damasceno (2001), o ambiente em que as relações de poder ocorrem de forma mais sutil, por meio da percepção da realidade e interpretação dos fatos organizacionais pelos membros da organização, envolvendo aspectos como a criação de símbolos e significados, crenças e valores cultivados na organização, o que revela uma perspectiva mais simbólica, menos explícita:

Porque ele [usuário-chave] vai ser aquele cara que todo mundo vai perguntar para ele: “Eu posso fazer assim?” “Posso fazer assado?” E isto é para sempre. Eu não digo se isto se reflete ou não no organograma da empresa, mas ele ganha poder. Ele tem o poder informal, ele tem. O formal eu não sei. Eu poderia ver depois se aquele *status* que ele recebeu durante a implantação se refletiu no organograma. Mas você vê no dia-a-dia que está refletindo nestas perguntas (Entrevistado 5).

O entrevistado cita três atributos de poder adquiridos pelos usuários-chave, em uma perspectiva mais simbólica das relações de poder: “poder informal”, “*status*” e “comando em relação às pessoas que possuem pouca habilidade no sistema”. Segundo os dados coletados, os demais usuários e empregados da empresa criaram uma “imagem simbólica” dos usuários-chave de competência e de profundos conhecedores da empresa e de seus processos, passando a ter uma relação de confiança e obediência com eles, mesmo não havendo relações de subordinação direta em função da estrutura hierárquica. Por esta razão, esses usuários-chave passam a deter um *status* de “autoridade” do sistema, numa perspectiva simbólica, conferindo a eles um poder simbólico além da estrutura hierárquica.

Pela fala do entrevistado, é possível observar que o aumento de poder dos usuários-chave também pode ser percebido na abrangência de sua

influência, que não fica restrita a sua área de atuação na empresa, mas atinge a organização como um todo. O Entrevistado 3 corrobora esta afirmação ao relatar que, com a implementação do sistema ERP, o usuário-chave “[...] passa a ter que dar opinião sobre o fluxo todo”. Neste ponto, é necessário destacar que os usuários-chave ganharam poder não apenas individualmente, mas também enquanto grupo formalmente constituído pela alta administração. Um dos principais fatores que permitiram o fortalecimento do grupo dos usuários-chave perante outros grupos da organização estudada foram as coalizões internas construídas pelos empregados desse grupo, a partir do projeto de implementação do sistema ERP, as quais se perpetuaram após o término do projeto.

#### **Impactos no grupo da alta administração**

O grupo da alta administração é formado pelos gerentes e diretores da empresa, independentemente do nível de interação com o sistema. No início da avaliação a respeito da aquisição de um sistema informatizado, foram observadas opiniões divergentes na diretoria executiva envolvendo a compra de um sistema ERP e a escolha do fornecedor, mas o sistema escolhido (ERP R/3 da SAP) foi fruto das negociações entre os membros da diretoria executiva, principalmente entre as diretorias das áreas administrativas, e a Diretoria. Segundo os diretores entrevistados, trabalhou-se em conjunto para viabilizar o processo de implementação, conforme destacado em: “A Diretoria trabalhou de forma alinhada. No início, alguns não concordavam, mas quando a diretoria optou pelo SAP, todos trabalharam junto para que ele funcionasse bem” (Entrevistado 12).

As negociações entre esses atores parecem ter canalizado os esforços do corpo diretivo no sentido de patrocinar, por intermédio da autoridade de que estão investidos, a implementação do sistema ERP aos demais empregados da empresa. Esse patrocínio foi posto em prática por meio das ações já discutidas anteriormente: coerção,

treinamento, imposição e convencimento. As falas dos usuários-chave entrevistados também destacam o esforço da Diretoria no sentido de apoiar e, até, de impor a implementação do sistema ERP.

O grupo da alta administração também ganhou mais poder com a implementação do novo sistema, principalmente em relação aos usuários finais, pois o ERP permite aos gerentes e diretores maior controle sobre o trabalho dos empregados. O controle é exercido por meio de uma funcionalidade do ERP, que permite registrar os *logins* (acessos) de cada empregado no sistema, transações acessadas e operações que cada usuário executa, bem como o computador utilizado, a data, hora e duração de cada acesso. Estes registros podem ser consultados por gerentes e diretores a qualquer momento, permitindo avaliar o volume de trabalho executado e o nível de incorreções cometidas individualmente por cada empregado. Um diretor entrevistado destaca esta questão nos seguintes termos: “Hoje, é possível saber quem cometeu um erro [...] praticamente na hora” (Entrevistado 12).

O relacionamento entre a alta administração e os empregados sofreu mudanças, antes e após o ERP. Um gerente e um empregado entrevistado corroboram tais mudanças nas relações de poder da empresa estudada, após a implementação do ERP, nos seguintes termos:

Em relação aos meus subordinados eu me tornei mais chefe. [...] a divisão de trabalho ela fica mais notada de novo. [...] E então com isto a gente precisa ter mais uma tarefa de coordenação, de, realmente, ser chefe e ficar distribuindo tarefas. (Entrevistado 15).

É quase que uma linha de montagem. Quer dizer, você não detém toda a informação, ele trabalha por partes. E você depende do todo neste processo como um todo [...] O SAP é um sistema que trabalha integrado, e por ele ser integrado você

tem que saber um pouquinho de cada área. Não a série toda (Entrevistado 7).

Mesmo com o controle sobre o trabalho dos empregados e sobre o acesso a processos e informações geradas pelo sistema ERP, os membros do grupo da alta administração perderam poder, em certa medida, para os usuários-chave. Conforme destacado no tópico referente aos usuários-chave, devido ao conhecimento adquirido sobre o sistema ERP na fase de implementação, os usuários-chave passaram a participar de forma mais efetiva na tomada de decisões que afetam os processos de negócio configurados no sistema ERP, a manutenção do sistema e o desenvolvimento de novas funcionalidades e/ou novas demandas por parte da alta administração. Esse fato pode ser confirmado pelo trecho

Porque eu acho que tem o problema do poder. Porque, para você construir o projeto [de implementação do ERP], tem que construir uma equipe. Porque aquele projeto, na verdade, é o coração das informações da empresa, e as pessoas querem participar do processo. E, então, você tem que escolher o usuário-chave, e este usuário-chave ele vai ter mais poder dentro da empresa (Entrevistado 1).

Assim como ocorreu com o grupo dos usuários-chave, também o grupo da alta administração obteve relativo ganho de poder em uma perspectiva mais simbólica, mais subjetiva, com a implementação do sistema ERP. Um dos empregados entrevistados afirma que o sistema ERP afetou a cultura de gestão dos gerentes e diretores da empresa. Segundo os dados analisados, antes da implementação do ERP, as gerências trabalhavam de forma isolada e o contato entre as áreas era precário, limitando-se ao essencial. Até mesmo os sistemas informatizados eram independentes e não interagem entre si. Porém, com a implementação do novo sistema ERP, houve uma aproximação entre as áreas, o que é explicado, segundo

os entrevistados, pela introdução da cultura de integração de processos trazida pelo ERP. O trecho de uma entrevista destacado a seguir exemplifica essa questão:

O ERP ele necessita de implantação e ele faz com que realmente mude muito a cultura. [...] ele traz a cultura de integração, porque, a partir do momento em que você começa a ver tudo integrado, o seu trabalho é importante para o trabalho de quem está lá na frente. E tem alguém fazendo o trabalho antes de você que é importante para o seu trabalho. E, então, se realmente não houver uma integração muito grande, um conhecimento muito grande do que está se fazendo, você se perde (Entrevistado 7).

Esta cultura de integração, destacada pelo Entrevistado 7, promovida pela alta administração com a implementação do ERP, parece ter gerado uma mudança na cultura organizacional, percebida por uma aproximação maior entre as áreas e os grupos destacados. A aproximação entre gerentes e diretores de diversas áreas parece ter contribuído para o fortalecimento do grupo da alta administração, em uma perspectiva mais simbólica, que parece se refletir nos demais níveis hierárquicos da organização, criando um processo cíclico virtuoso. Assim, a atividade de supervisão, desempenhada pelos níveis hierárquicos superiores das organizações, é uma forma comum de exercício das relações de poder e a melhor supervisão não se limita exclusivamente a controles internos, mas “se estende também a práticas culturais de adesão” (CLEGG, 1996, p. 52).

A análise dos dados coletados permite concluir que o maior ganho de poder do grupo da alta administração, destacado pelos entrevistados, foi percebido não sobre os grupos da organização em estudo, mas em um nível externo à organização. Para os entrevistados, a alta administração ganhou mais poder em relação a gestores de outras empresas que compõem a cadeia produtiva,

na qual a empresa estudada encontra-se inserida, e de empresas concorrentes que atuam no mesmo mercado. Esse possível ganho de poder em relação a gestores de empresas concorrentes e parceiras comerciais (fornecedores e clientes) está relacionado à rapidez, qualidade e exatidão da informação oferecida pelo sistema ERP, que assegura maior competitividade à empresa estudada, segundo os diretores entrevistados: pelo fato de esses sistemas funcionarem em tempo real; e pelo banco de dados e *inputs* de dados unificados, evitando inconsistências e promovendo maior integridade e confiabilidade dos dados e informações geradas pelo sistema. O “ganho” de poder dos diretores e gerentes da empresa estudada em relação a diretores de outras empresas que compõem a cadeia produtiva pode ser explicado pelo maior poder de resposta e negociação com clientes e fornecedores, o que é corroborado por Friedberg (1990), que aponta as relações de uma organização com seu exterior como um dos possíveis atributos de poder.

#### **Impactos nos demais empregados da empresa estudada**

O grupo dos demais empregados da empresa estudada é formado pelos empregados que não utilizam o ERP e não participaram do processo de implementação. As principais características desse grupo correspondem ao fato de não possuírem nenhum tipo de contato com o sistema ERP e de constituírem, juntamente com os usuários finais, a base da estrutura hierárquica da empresa estudada.

As percepções captadas com as entrevistas aplicadas a esse grupo de empregados levaram a crer que a quase totalidade desconhecia a existência do sistema ERP implementado na empresa estudada. Questionados se houve alguma mudança na empresa a partir da implementação do sistema ERP, os empregados entrevistados responderam nos seguintes termos: “Não. É a mesma coisa. O SJP [o entrevistado confundiu o nome do

sistema SAP] melhorou um pouco” (Entrevistado 20). “Ficou a mesma coisa” (Entrevistado 18). “Não. Não estou sabendo, não” (Entrevistado 17). Diversas questões formuladas a estes empregados também foram respondidas com expressões dessa natureza ou afirmações do tipo “melhorou”, “não sei dizer porque, mas melhorou”, “nada mudou”, etc.. Tais expressões foram identificadas como as de maior frequência na fala dos entrevistados desse grupo. Ressalte-se que o fato de um dos entrevistados desconhecer o nome do sistema, chamando-o de “SJP”, demonstra a pouca informação desse grupo.

Os empregados entrevistados também não relacionaram o conhecimento do sistema ERP com a posição ocupada na estrutura hierárquica da empresa estudada. Segundo esses entrevistados, aqueles empregados que possuem maiores conhecimentos do ERP não necessariamente são superiores aos membros do grupo em análise, pois, “não houve mudança na autoridade” (Entrevistado 20); “eles são até abaixo de mim” (Entrevistado 19).

Contudo, alguns entrevistados demonstraram interesse em trabalhar com o sistema ERP, o que pode ser explicado pela percepção do crescimento profissional associado à utilização do sistema. Para alguns desses empregados, o conhecimento do sistema pode levá-los a alcançar cargos mais elevados na estrutura hierárquica da empresa estudada. Dois entrevistados demonstram interesse em trabalhar com o sistema ERP nos seguintes termos: “Eu tenho vontade [de trabalhar com o SAP]. Eu acho que a empresa deveria ajudar e incentivar o funcionário a mexer com computador para ficar mais fácil” (Entrevistado 17). “Todo mundo quer ter acesso. Quer aprender a entrar no sistema” (Entrevistado 19).

Este grupo de empregados percebeu que o novo sistema ERP permite aos gerentes e diretores um maior controle sobre o trabalho dos empregados, principalmente em termos de cobrança

por produtividade e detecção de erros e falhas cometidas, o que reflete diretamente a perda de poder para o grupo dos usuários-chave e da alta administração, em função dos mecanismos de controle sobre o trabalho impostos pelo sistema ERP. Um exemplo disso é a percepção a respeito do relacionamento entre a Diretoria e os empregados antes e após do ERP, manifestada pela fala daqueles que não possuem acesso ao sistema: “[A Diretoria] cobra mais porque o sistema é mais perfeito. A cobrança é maior pelo sistema. E o erro é descoberto. E então se você errou, você tem que falar: Errei e tal e vou tentar consertar” (Entrevistado 20). “Os problemas ficaram mais visíveis” (Entrevistado 16).

Entretanto, esse aumento do controle sobre o trabalho dos empregados que não interagem com o sistema ERP foi interpretado, por um dos entrevistados desse grupo, como uma vantagem para esses empregados. Segundo ele, o sistema lhes permite ter uma visão do planejamento diário da produção, ainda que restrita apenas ao seu setor de atuação, o que gera maior eficiência, segurança e conforto na execução de suas tarefas. Essa

questão também está relacionada à qualidade e amplitude das informações geradas pelo sistema ERP, as quais são repassadas a esses empregados pelo usuário final. Um dos empregados entrevistados descreve essa situação nos seguintes termos:

[Com o sistema ERP] De alguma [...] você tem mais segurança em trabalhar e chegar perto da pessoa [que opera o ERP] e saber o que é que você vai trabalhar e a quantidade que você vai trabalhar, por causa do sistema. E antes, [do ERP] não, você não tinha esta segurança. Você começava a rodar um produto e você não sabia até que horas você ia trabalhar com aquele produto. E agora, não. [...] Se alguém chegar para você e perguntar: “Quantas horas você vai trabalhar para terminar a produção?”, pelo tanto de caixas você sabe (Entrevistado 18).

Concluindo a análise dos dados obtidos, o Quadro 1, a seguir, apresenta os principais impactos da implementação do sistema ERP nas relações de poder na empresa estudada, considerando as categorias de análise utilizadas:

## QUADRO 1

## Impactos da implementação do sistema ERP nas relações de poder

<b>Categorias de Análise</b>	<b>Antes da Implementação do ERP</b>	<b>Após a Implementação do ERP</b>
<b>Alta administração</b>	Centralização do processo decisório na figura do proprietário e da Diretoria. Forte concentração do poder na estrutura hierárquica.	Grupo “ganhou” poder através do controle sobre o trabalho e sobre o acesso ao sistema, mas “perdeu” poder de decisão e poder simbólico, em certa medida, para os usuários chave. Este grupo também obteve maior poder em relação a gestores de outras empresas (fornecedores e clientes), em uma perspectiva externa à organização (informação e competitividade).
<b>Usuários chave</b>	Não existia este grupo de empregados. Seus componentes eram usuários dos sistemas antigos (isolados) ou empregados que não possuíam acesso a sistemas.	Grupo que mais “ganhou” poder com a implantação do ERP, ao adquirir o domínio sobre novos saberes relacionados ao sistema, aos processos de negócio e às fontes de informação, o que se refletiu na estrutura hierárquica. Grupo também ganhou poder em uma perspectiva simbólica, menos explícita (reconhecimento, influência, decisão).
<b>Usuários finais</b>	Operavam os sistemas antigos (isolados). Com o início do projeto de implementação, alguns de seus componentes passaram a formar o grupo dos usuários chave. Os usuários chave e finais possuíam os mesmos atributos de poder.	Grupo que mais “perdeu” poder. Com o ERP, restou aos usuários finais apenas o poder de resistência (Sabotagens, insatisfação, ironia - SAP - Sistema de Aviso Prévio). A resistência deste grupo foi combatida pela Alta Administração através de ações de coerção (demissões), treinamento, imposição (top-down) e convencimento.
<b>Demais empregados</b>	Não possuíam acesso aos sistemas antigos.	Grupo continuou sem acesso ao novo sistema (demonstrou certa alienação com relação ao ERP). Também perdeu poder com o aumento do controle sobre o trabalho, mas não percebeu este fato com a mesma clareza dos usuários finais.

Fonte: Dados da pesquisa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados alcançados por este estudo, a partir da análise dos dados obtidos, tiveram como objetivo compreender as mudanças que ocorreram nas relações de poder decorrentes da implementação de sistemas de gestão integrada do tipo *Enterprise Resources Planning* (ERP), oportunizada pelo estudo de caso em uma organização do setor de alimentos. De um modo geral, pode-se dizer que a implementação do sistema de gestão integrada, denominado ERP, afetou significativamente as relações de poder na empresa estuda-

da, pois a análise dos dados revelou que o sistema ERP promoveu uma redistribuição das relações de poder na organização, por meio do “ganho” de poder por parte de alguns grupos, em contraposição à “perda” enfrentada por outros. Isso demonstra uma pseudoneutralidade no caráter conferido às tecnologias da informação em relação à estrutura de poder.

O estudo realizado permitiu identificar vários impactos do ERP nas relações de poder em (e entre) diversas áreas, grupos e níveis hierárquicos da organização estudada, dentre eles a criação de

um novo grupo, formalmente constituído pela alta administração: os usuários-chave. A alta administração e os usuários-chave correspondem aos grupos mais favorecidos com a implementação do ERP. A alta administração “ganhou” poder, principalmente, com os novos mecanismos de controle (sobre o trabalho e o acesso dos empregados ao sistema) e, em um nível externo à organização, em relação a gestores de outras organizações. Contudo, perdeu poder simbólico para os usuários-chave, na medida em que passou a recorrer ao colegiado técnico formado por esses empregados para a tomada de decisões estratégicas.

Embora a estrutura hierárquica continue assegurando aos diretores um poder superior aos usuários-chave, houve, do ponto de vista simbólico, uma relativa “perda” de poder do primeiro para o segundo grupo. Esta é uma das mudanças mais significativas observadas nas relações de poder da empresa. Se antes da implementação do sistema ERP predominava uma forte concentração do poder na estrutura hierárquica, com a implementação do novo sistema outras formas de poder ganharam relevância e projeção na empresa estudada, tais como o poder simbólico e o poder do domínio de conhecimentos (saberes) técnicos do sistema ERP. Para um dos diretores, antes de demitir um usuário-chave “é preciso pensar duas vezes, pois a empresa perde conhecimento na pessoa de um usuário-chave que sai da empresa”, ratificando a proposição de Foucault (1996; 2003), de que conhecimento é saber e saber é poder.

Além disso, os usuários-chave, grupo criado durante a implementação do ERP, também adquiriram poder advindo da própria estrutura hierárquica da empresa estudada, já que todos os empregados deste grupo, que permaneceram na empresa, alcançaram postos mais elevados na hierarquia da organização. Alguns destes usuários, que antes do projeto de implementação do ERP eram apenas empregados e até estagiários, foram promovidos à gerência de suas respectivas

áreas em períodos inferiores a um ano após a implantação do ERP.

Outros impactos significativos nas relações de poder da empresa estudada, decorrentes da implementação do sistema ERP, estão relacionados às mudanças tecnológicas impostas por esse sistema. Com o ERP, os processos de negócio foram aprimorados, permitindo amplo acesso aos dados e informações da empresa, o que resultou, em certa medida, em uma estrutura hierárquica mais horizontal e flexível na empresa estudada, e com maior mobilidade dos empregados, comparativamente à situação anterior à implementação do sistema ERP. Com isso, muitas pessoas e áreas que detinham o monopólio sobre determinadas informações agora as compartilham com o restante da empresa, sob a tutela da alta administração, que define a política de acesso ao sistema ERP. Assim, o poder dos antigos “donos” da informação foi reduzido, e os empregados adquiriram maior acesso a informações e responsabilidades. Por outro lado, o sistema também subsidiou, em menor intensidade, um aumento do controle sobre a informação e o trabalho, e a padronização dos processos de negócios, questões relacionadas a uma estrutura hierárquica de comando e controle.

Aos usuários finais, grupo que mais “perdeu” poder – para os usuários-chave e para a alta administração – restou apenas o poder de resistência ao sistema ERP, cujos efeitos foram, se não eliminados, pelo menos minimizados a partir das ações impostas pela alta administração por meio de diversas estratégias (coerção, treinamento, imposição e convencimento), que cooptaram esses empregados. Os usuários finais também representam o grupo mais afetado pela racionalização dos processos imposta pelo sistema ERP e pelo elevado número de demissões geradas por esse processo. A área de Contabilidade e Finanças, por exemplo, que contava com vinte e cinco empregados antes da implementação do ERP, passou a contar com uma equipe de apenas quinze em-

pregados (usuários-chave e finais), todos com acesso ao sistema ERP. Infelizmente, este foi o único dado “quantitativo” obtido, mesmo assim por meio das entrevistas aplicadas, pois a empresa estudada não permitiu que dados a respeito do número de empregados por setor, pessoas demitidas, contratadas, realocadas, dentre outros, fossem fornecidos.

Mesmo com as significativas mudanças observadas nas relações de poder após a implementação do sistema ERP, a totalidade dos entrevistados, sem exceção, afirmou que considera o ERP uma ferramenta necessária à empresa, destacando que, atualmente, não existem mais resistências ao sistema. Isso leva a crer que o discurso da alta administração (nas ações tanto de convencimento quanto de treinamento), em conjunto com as demais ações de coerção e imposição implementadas, foi bem sucedido no sentido de minimizar as resistências à implementação do sistema ERP. Neste sentido, a análise das relações de poder sob uma perspectiva (dimensão) mais profunda, menos explícita, revela uma crença dos empregados no sistema ERP, considerando-o indispensável para a empresa, o que demonstra uma coesão em torno dos símbolos e significados criados pela alta administração em torno do sistema ERP.

Adicionalmente, é importante destacar que, por trás do argumento (discurso) da racionalização de processos, promovido pela implementação do ERP, encontra-se a imposição de rígidos controles sobre o trabalho e os processos de negócio, baseados em regras e normas definidas pelo sistema, que influenciaram significativamente as relações de poder da empresa estudada. O rigor nas rotinas e procedimentos de controle imposto aos empregados representa pouca ou nenhuma margem de negociação entre os atores organizacionais, fato que parece não ter sido percebido, em toda sua amplitude, pelos entrevistados.

Assim, esta pesquisa possibilitou identificar uma outra faceta das relações de poder nas organizações, principalmente naquelas que vivencia-

ram a implementação de sistemas de gestão integrada do tipo ERP. Além disso, pode-se concluir que a implementação do sistema ERP afetou significativamente as relações de poder entre membros da organização, especialmente por meio do “conhecimento” trazido e necessariamente adquirido por alguns membros dessa organização. Esse conhecimento significa *status*, possibilidade de contestação, de influenciar os outros, enfim, significa uma capacidade de dominação camuflada por uma autoridade estrutural e hierárquica legitimada por valores como a “racionalidade” e a eficiência organizacional. Contudo, na medida em que tais relações de poder se configuram a partir de posicionamentos de dominação/submissão, ora mais ou menos acentuada, por parte de determinados grupos, cabe aqui questionar se a “racionalidade” é a mesma para todos os grupos. Se não o for, será que ela não seria uma “ideologia” que se pretende passar por “não ideologia” através de uma pseudo-imparcialidade? ➤

**Recebido em: jun. 2007 · Aprovado em: dez. 2007**

### Thiago Duarte Pimentel

Universidade Federal de Minas Gerais  
 xtdp@cepead.face.ufmg.br  
 Fone 31 3409 7238  
 rua Pedra Bonita n 279 ap 301 Prado Belo Horizonte/MG

### Marcelo Simão Lima

UFMG  
 simao@embare.com.br  
 Faculdade de Ciências Econômicas Av. Antônio Carlos, 6627 /  
 sala 4005 - Pampulha - 31270-901 - Belo Horizonte - MG -  
 Fone: +55 31 3409.7050/7129

### Alexandre de Pádua Carrieri

CEPEAD/UFMG  
 alexandre@cepead.face.ufmg.br  
 Faculdade de Ciências Econômicas Av. Antônio Carlos, 6627 /  
 sala 4005 - Pampulha - 31270-901 - Belo Horizonte - MG -  
 Fone: +55 31 3409.7050/7129

## REFERÊNCIAS

- ALVES, J. A.; SILVA, F. **ERP e CRM, da empresa à e-empresa – soluções de informações reais para empresas globais**. Lisboa: Centro Atlântico, 2000.
- ANGELONI, M. T. A influência dos fatores culturais e lingüísticos nas representações da decisão. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ANPAD, 24., 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.
- APPLETON, E. L. **How to survive ERP**. New York: Technical Publishing – Datamation, 1997.
- BOURDIEU, P. Sobre o poder simbólico. In: BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- BRITO, V. da G. P.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. de; SILVA, P. J. A Dinâmica Política no Espaço Organizacional: um Estudo das Relações de Poder em uma Organização Cooperativa. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC-E)**, [S. l.], v. 2, n.1, art. 9, p.141-154, jan./abr. 2008.
- CASSARRO, A. C. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- CHAN, E.; MILLS, A.; WALKER, D. Impact of leadership and power on successful ERP adoption. **International Journal of Human Resource Development & Management**, [S. l.], v. 8, n. 3, p. 216-245, 2008.
- CLEGG, S. R. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. F.; TORRES, O. L. S. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CLEGG, S. R. **The theory of power and organization**. London: Routledge & Kegan Paul, 1979.
- COLANGELO FILHO, L. **Implantação de sistemas ERP (Enterprise Resources Planning)**: um enfoque de longo prazo. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORRÊA, H. L. ERP's: por que as implantações são tão caras e raramente dão certo? In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 1998, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FGV-SP, 1998.
- DAMASCENO, C. S. **Relações entre tecnologia da informação e poder nas organizações: o caso dos sistemas ERP**. Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2001.
- ELMES, M. B.; STRONG, D. M.; VOLKOFF, O. Panoptic empowerment and reflective conformity in enterprise systems-enabled organizations. **Information & Organization**, [S. l.], v. 15, Issue 1, p. 1-37, Jan2005
- FARIA, J. H. **Economia política do poder: fundamentos**. Curitiba: Juruá, 2004. v.1.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração**. Curitiba: Juruá, 2004. v. 2.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004. v. 3.
- FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C.A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 1978.
- FORD, H. **Os princípios da prosperidade**. Rio de Janeiro: Brand, 1954.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.
- FROST, P. Power, politics and influence. In: Handbook of organizational communication: an interdisciplinary perspective. California: Sage, 1987.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002. 107p.
- HABERKORN, E. **Teoria do ERP – enterprise resources planning**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ou-sam chamá-lo de poder. In: HARDY, C.; CLEGG, S. R. **et al. Handbook de estudos organizacionais - reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2.
- IDC - INTERNATIONAL DATA CORPORATION. Brazil: IT solutions market 2004. Disponível em: <[http://www.idclatin.com/brasil/telas/pagina.asp?id\\_area=3&n=76](http://www.idclatin.com/brasil/telas/pagina.asp?id_area=3&n=76)>. Acesso em: 11 jan. 2005.
- KELLER, G.; TEUFEL, T. **SAP R/3 process oriented implementation**. Addison Wesley: Longman, 1998.
- LUZ, T. R. da. **TELEMAR - MINAS: competências que marcam a diferença**. 2001. 307 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.
- MARX, K. **Contribuição à crítica da economia política**. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.
- MARX, K. **A origem do capital: a acumulação primitiva**. 5. ed. São Paulo: Global, 1985.
- MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: 1970.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MISOCZKY, M.C. Poder e institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática. In: VIEIRA, M. M. F.; CAR-

- VALHO, C.A. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NEIVA, E. R.; TORRES da PAZ, M. das G. Percepção de Mudança Organizacional: um Estudo em uma Organização Pública Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 31-52, jan./mar. 2007.
- PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PAULA, A. P.; WOOD JR, T.; CALDAS, M.P. Despindo o Big Brother: sistemas empresariais e totalitarismo corporativo. In: SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. **Sistemas ERP no Brasil (Enterprise Resources Planning)**: teoria e casos. São Paulo: Atlas, 2003.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- THOMPSON, J. D. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: McGraw Hill, 1976.
- TRIVIÑOS, A. R. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.
- WEBER, M. **Economia y sociedad**. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica, 1944.
- WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 12. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- WOLFE, R.; MCGINN, K. Perceived Relative Power and its Influence on Negotiations. **Group Decision & Negotiation**, [S. l.], v. 14, Issue 1, p. 3-20, Jan. 2005.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Califórnia: Sage Publications Inc., 1984.