

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado

AS CONFIGURAÇÕES DE PODER:

**Estudo de caso em uma unidade prisional do estado de Minas
Gerais**

Junio Luis Ferreira Sena

Belo Horizonte

2016

Junio Luis Ferreira Sena

AS CONFIGURAÇÕES DE PODER:

Estudo de caso em uma unidade prisional do estado de Minas Gerais

Dissertação apresentada ao programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Linha de Pesquisa: Relações de poder e Dinâmica das organizações.

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2016



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **JUNIO LUIS FERREIRA SENA**

Matrícula: 770701

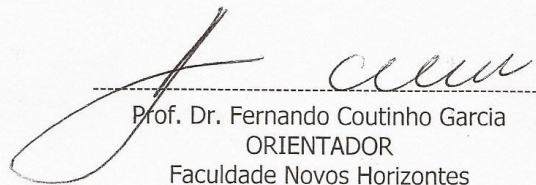
LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA NAS ORGANIZAÇÕES

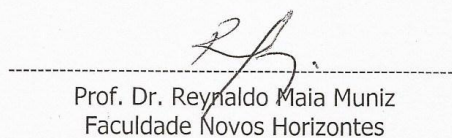
ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

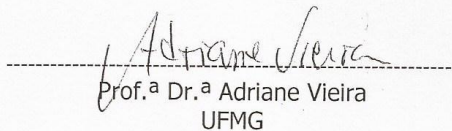
TÍTULO: **AS CONFIGURAÇÕES DE PODER: estudo de caso em uma unidade prisional do estado de Minas Gerais.**

DATA: 12/04/2016

BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes


Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz
Faculdade Novos Horizontes


Prof.ª Dr.ª Adriane Vieira
UFMG

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121
Av. Sinfrônio Brochado, nº 1281 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-000
Telefone: (31)3349-2900 – Site: <http://www.unihorizontes.br>
Belo Horizonte- MG

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado "AS CONFIGURAÇÕES DE PODER: estudo de caso em uma unidade prisional do estado de Minas Gerais", de autoria de Júnio Luís Ferreira Sena, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: "Organização e Estratégia".

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 22 de março de 2016.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO

**NORMALIZAÇÃO DE ACORDO COM O MANUAL DA
FACULDADE NOVOS HORIZONTES - 6 EDIÇÃO**


Declaro ter procedido à normalização da Dissertação de Mestrado, de autoria de JUNIO LUIS FERREIRA SENA, sob a orientação do Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada "**AS CONFIGURAÇÕES DE PODER: estudo de caso em uma unidade prisional do estado de Minas Gerais**".

Dados da revisão:

- . Normalização: Sim Não
- . Revisão de literatura: Sim Não
- . Transcrição das alterações de português: Sim Não

Data de recebimento da dissertação: 28/03/2016

Data de entrega da dissertação: 31/03/2016


Vanuza Bastos Rodrigues

Bibliotecária – CRB6: 1172

Mestre em Administração pela Faculdade Novos Horizontes

Doutoranda em Hospitalidade pela Universidade Anhembí Morumbi

Celular: (31) 99993-2129

E-mail: vanuzabastos@bol.com.br

vanuzabastosrodrigues@gmail.com

Belo Horizonte, 31 de março de 2016

Aos meus pais, pela paciência com este ser humano aventureiro.

AGRADECIMENTOS

A Eduardo Roberto Batista, pela amizade que o mestrado me proporcionou.

Ao agente penitenciário Wagner, pela amizade e pela colaboração em todas as etapas da pesquisa de campo.

Ao diretor adjunto do Presídio de Pedro Leopoldo, agente Reinaldo

Ao diretor geral do Presídio de Pedro Leopoldo, agente Charlesson.

Ao professor doutor Fernando Coutinho Garcia, pelos ensinamentos, profissionalismo, orientações pontuais e respeito.

Ao professor mestre Jorge Tassi, pela amizade, por ter me proporcionado valiosas oportunidades e por ter me direcionado para o caminho do conhecimento acadêmico.

Ao professor Walter, diretor administrativo e financeiro da FNH, pelo apoio e pela postura voltada para o fomento ao ensino.

Aos agentes penitenciários e demais funcionários do Presídio de Pedro Leopoldo, pelo acolhimento.

“É na limitação que se revela o mestre”.

Johann Wolfgang Von Goethe

RESUMO

Esta dissertação analisa a tipologia do poder organizacional na Unidade Prisional de Pedro Leopoldo/MG. Optou-se pelo modelo teórico de Henry Mintzberg para verificar como se aplica a tipologia do poder organizacional. O objetivo geral consiste em identificar e descrever a dinâmica da relação de poder que se faz predominante. O capítulo do referencial teórico aborda pesquisas anteriores que também tiveram o modelo de Henry Mintzberg como ferramenta teórica para trabalhar as relações de poder organizacional. A metodologia adotada para este estudo abrange os métodos quantitativo e qualitativo. Portanto, classificada-se como pesquisa de método misto. A população estudada na fase quantitativa, selecionada pela amostra do tipo “acessibilidade”, trabalhada na etapa qualitativa, foram compostas por agentes concursados e contratados. As entrevistas foram conduzidas por meio de questões abertas. A fase qualitativa apresentou-se com a profundidade, na “análise de conteúdo” (BARDIN, 1977). Esses elementos confirmaram e deram validade ao que foi evidenciado na fase anterior. A fase quantitativa revelou a relação de poder missionária como sendo a predominante. Para a realização desta análise, adotou-se o *software R* – versão 3.2.2. As relações de poder que aparecem na sequência são: autocracia; sistema fechado; partidária e meritocracia (nesta ordem). A predominância da relação de poder missionária revelou a identificação dos agentes penitenciários com as ideologias presentes na coalizão interna e nos sistemas de meios de influência presentes na instituição. Não se observou presença de elementos que representem a coalizão externa, o que também contribui para reforçar a tipologia missionária. O estudo do corpo funcional misto e o dos agentes isoladamente com cada uma das categorias funcionais revelaram a mesma situação, ou seja, missionária como predominante seguindo-se a autocracia. Logo, o modelo teórico escolhido mostrou-se capaz de verificar a tipologia do poder organizacional no presídio. Nas considerações finais, apresenta-se uma breve comparação entre os elementos desta pesquisa e os da pesquisa que mais se aproximam desta em termos metodológicos e da própria tipologia.

Palavras chaves: Poder organizacional. Presídio. Agentes penitenciários.

ABSTRACT

This dissertation analyzes the typology of organizational power present in a prison institution located in Pedro Leopoldo/MG. The theoretical model of Henry Mintzberg was chosen in order to verify the way the typology of organizational power is applied in the institution. The general objective of this study was to identify and describe the power relations dynamics considered predominant in that environment. A chapter from the theoretical research displays some previous researches that have also used Henry Mintzberg's model as a tool to work with organizational power relations. The methodological approach adopted to reach that objective was both quantitative and qualitative, which can be classified as a mixed method research. The population interviewed in the quantitative phase, was selected by "accessibility" criteria. The same group participated in the qualitative stage, and the sample consisted of public servants as well as hired workers, all from the institution. The interviews were conducted by the use of open questions. The qualitative phase presented an in-depth analysis, with the use of "content analysis" (BARDIN, 1977). The elements found confirmed and validated the discoveries of the previous phase. The quantitative stage revealed the missionary power relation as predominant. For this analysis, the R software - version 3.2.2 was used. The other power relations that appeared in sequence were autocracy; closed system; party relationship and meritocracy (in this order). The predominance of the missionary power relations revealed the identification of correctional officers with the ideologies present in internal coalition and also in the institution's influence media systems. Elements that represent the external coalition were not found, aspect, which also contributes to reinforce the presence of the missionary typology. The study of mixed staff and isolated agents with each one of the functional categories revealed the same situation: the missionary relation as predominant followed by autocracy. Thus, the chosen theoretical model was able to verify the typology of organizational power practiced in that specific prison. The final considerations show a brief comparison between the elements of this research and another one that is similar to this study, in terms of methodology and typology.

Key words: Organizational Power. Prison. Correctional Officers

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 - Densidades	67
QUADRO 1 - Combinações entre coalizões internas e coalizões externas e suas principais características	44
QUADRO 2 - Construtos formadores das configurações de poder e perguntas do questionário	65
QUADRO 3 - Questionário sobre a dinâmica organizacional validado por Paz (1997)	91

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- Análise descritiva.....	67
TABELA 2 - Comparações múltiplas	68
TABELA 3 - Comparação entre grupos	69

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DEPEN - Departamento Penitenciário Nacional

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade

PPP - Parceria Público Privada

SENASP - Secretaria Nacional de Segurança Pública

SUAPI - Subsecretaria de Administração Prisional

UFOP - Universidade Federal de Ouro Preto

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA	21
2.1 Contexto do sistema prisional de Minas Gerais e seus agentes penitenciários	21
2.2 O presídio de Pedro Leopoldo	27
3 REFERENCIAL TEÓRICO	28
3.1 Um diagnóstico da evolução do poder organizacional	28
3.2 O poder organizacional, por Henry Mintzberg	41
3.3 Pesquisas anteriores na perspectiva do modelo de Henry Mintzberg	47
3.3.1 Configuração de Poder nas Organizações: O Caso da Embrapa	47
3.3.2 A dinâmica da configuração de poder: o caso da prefeitura municipal de Medianeira nos períodos de 1989-2000 e 2001	48
3.3.3 Poder organizacional e modelo de gestão: o caso da Tapajós Distribuidora	50
3.3.4 Configurações de poder: um estudo de caso no Banco do Brasil	52
3.3.5 Sistemas de influência e dinâmica organizacional da Universidade Federal de Ouro Preto	54
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	57
4.1 Tipo de pesquisa	57
4.2 Abordagem	57
4.3 Método de pesquisa	58
4.4 Unidade de análise, unidade de observação, amostra e sujeitos de pesquisa	59
4.5 Coleta de dados	60
4.6 Análise de dados	62
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	67
5.1 Análise quantitativa	67
5.2 Análise qualitativa	69
5.2.1 Categorias – Objetivos específicos	69
5.2.1.1 Primeira categoria: Crenças e valores	69
5.2.1.2 Segunda categoria: sistema de metas e objetivos	72
5.2.2 Discussão dos resultados	75
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81

REFERÊNCIAS	85
APÊNDICES	89

1 INTRODUÇÃO

O estudo do poder nas organizações vem sendo tratado por meio de diversas abordagens ao longo do tempo, algumas convergentes, outras divergentes. Hardy e Clegg (2001) afirmam que alguns desses expoentes podem ser classificados como autores funcionalistas, dentre eles Henry Mintzberg, por associarem a prática do poder ao exercício da política, tratando-se de um comportamento informal, paroquial, divisivo e ilegítimo. Levando-se em consideração os expressivos estudos de Michel Foucault no campo das relações de poder, Neiva e Paz (2005) salientam que os estudos de Henry Mintzberg se alinham aos do pesquisador francês, na medida em que ambos concordam que o poder só pode ser concebido no exercício e com base no potencial de alteração da dinâmica organizacional.

Falcini (1993) salienta que Mintzberg (1983) não nega a natureza prescritiva de sua teoria, mas que o autor alerta que suas ideias não devem ser tomadas como visão de mundo, mas como uma estrutura de referência teórica. Hardy e Clegg (2001) afirmam também que Mintzberg (1983) nunca se apropriou da ideia de que o poder pode ser usado para gerenciar os significados e criar legitimidade de uma classe dominante. Mintzberg (1983) trata das relações de poder nas organizações considerando que a prevalência de um grupo pode ser afetada pela prevalência de outro.

Um dos fatores que justifica a escolha de Mintzberg (1983) como sustentáculo teórico da pesquisa diz respeito ao direcionamento que ele dá ao estudo do poder - ou seja, o poder diretamente ligado à atividade organizacional. Mintzberg (1983) propõe uma lógica de poder organizacional engajada exatamente nesse contexto de mudanças e de realidade fluida, dedicando-se a analisar o poder amparado em sua ótica funcionalista. Ao introduzir o assunto, o autor chama a atenção para o fato de que por muito tempo, apesar de o “poder” ser compreendido como elemento inerente à atividade organizacional, muitos pesquisadores negaram-se a estudá-lo. Aos poucos, o poder foi sendo explorado no campo das instituições, como será demonstrado no referencial teórico.

Compreender o funcionamento das organizações e, por consequência, como os resultados são alcançados foi a força propulsora para que Mintzberg (1983) ensejasse seus estudos. Para ele, o poder nas organizações representa a força que age alterando os resultados. Ao compreender dessa forma o “poder”, o autor tem a compreensão de que “o comportamento nas organizações é um jogo de poder onde vários jogadores, chamados influenciadores, tentam controlar as decisões e ações organizacionais” (MINTZBERG, 1983, p. 22). Diante disso, ele analisa o poder perante os sistemas de coalizões, que chamou de “internas” e “externas”, as quais conduziram à prática da influência.

Mintzberg (1983) considera que o sistema de coalizões promove o poder nas organizações por meio das ações dos influenciadores, que podem ser internos, como no caso dos funcionários efetivos, ou externos, por exemplo, os sindicatos e o governo. Apesar de os influenciadores externos não fazerem parte da organização, eles possuem poder de influência sobre os trabalhadores internos. Tais coalizões podem agir de modo contrário ou favorável e, mesmo, se mostrarem neutras perante as organizações.

Falcini (1993, p. 9) argumenta que as “forças” organizacionais são formas “naturais de seleção”, pois agem “a favor das organizações, tornando-as capazes de desenvolver complementaridades mútuas entre os seus elementos”. O autor também fala das “infinitas combinações de poder” que seriam possíveis na teoria (FALCINI, 1993, p. 9). Contudo, ressalta que “poucas combinações ocorrentes na realidade seriam suficientes para explicar o comportamento relacionado ao poder, interno e externo, nas organizações” (FALCINI, 1993, p. 9).

Mintzberg (1992) preconiza que o poder organizacional funciona de acordo com um ciclo, que tende a depositar esse poder em determinado grupo, mas que, ao mesmo tempo, possui característica transitória e universal, já que recai ora sobre um, ora sobre outros. Por essa razão, diante dessa teoria, o poder organizacional nunca tomará característica de dominação absoluta.

Paz, Martins e Neiva (2007, p. 386), ao dissertarem sobre as coalizões e os sistemas de influências propostos por Mintzberg (1983), assinalam que os

“influenciadores podem [...] ser ou não membros da organização, compondo coalizões que se constituem por meio da aliança de pessoas que agem para alcançar determinados objetivos”. Dessa forma, os influenciadores, tanto os internos como os externos, possuem potencial para influenciar os resultados organizacionais. Silva (2007), outra autora que se preocupa em interpretar os estudos de Mintzberg (1983), mostra que

[...] tornar-se-á poderoso aquele influenciador que controlar e usar, com habilidade política, uma base de poder da qual a organização depende: controle de recursos, competência ou habilidade técnica, controle de um corpo de conhecimento crítico para a organização, prerrogativas legais da organização e acesso aos poderosos (ou habilidades políticas) (SILVA, 2007, p. 33).

É a partir da junção desses dois elementos que Mintzberg (1983) começou a traduzir a relação de poder organizacional na forma de coalizões. Estas, que se encontram aliadas aos “meios e [...] aos sistemas de influência que utilizam para afetar os resultados organizacionais, os tipos de alianças, internas e externas [...] e os sistemas de metas resultantes, determinam as configurações de poder” (SILVA, 2007, p. 33).

O poder é o elemento chave na atividade de segurança pública, já que é ele que dá validade às ações do Estado. O Direito Administrativo brasileiro o denomina de “poder de polícia”. Meireles (1993) relata que, como mecanismo de ação da Administração Pública, o poder de polícia tem a finalidade de restringir ações individuais em razão dos interesses coletivos. Esse mesmo autor explica que o poder de polícia tem seu fim na contenção de abusos individuais no momento em que a razão coletiva deveria prevalecer (MEIRELES, 1993).

Para os propósitos desta dissertação, considera-se que esse poder, validado na atividade pública, está presente no que muitos autores chamam de “instituição total”. Goffman¹ (1987), citado por Benelli (2004), assim definiu tal modelo de instituição:

[...] as instituições totais se caracterizam por serem estabelecimentos fechados que funcionam em regime de internação, onde um grupo relativamente numeroso de internados vive em tempo integral. A instituição funciona como local de residência, trabalho, lazer e espaço de alguma

¹ GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1987.

atividade específica, que pode ser terapêutica, correccional, educativa etc. (BENELLI, 2004, p. 238).

A manutenção da existência de uma instituição total só é possível graças ao legitimado uso do poder como estratégia administrativa e normativa. Benelli e Costa-Rosa (2003) destacam que as subjetividades dos sujeitos submetidos às normas das instituições totais são moldadas a partir do poder coercitivo.

Não raro, as relações de poder exercitadas na atividade de segurança pública, em destaque para o sistema prisional, são marcadas por denúncias de abuso em sua utilização. Nesse momento, muito há que ser investigado, já que os interesses do Estado e os interesses individuais costumam divergir. Esse conflito nada mais é do que a reação natural dos sujeitos diante da organização da sociedade em termos estruturais. Carvalho e Vieira (2007, p. 26) esclarecem que “o mundo social é constituído por estruturas objetivas que orientam e constroem as práticas e representações dos atores, independentemente de sua vontade”.

Se, de um lado, existem as relações de poder entre os indivíduos e a Administração Pública, resultando, muitas vezes, em desgastes decorrentes de interesses divergentes, de outro, há uma realidade marcada por aparente instabilidade na gestão do sistema prisional em todo o país. Dotte (2003) relata:

A improbidade administrativa, a insensibilidade gerencial, a indiferença humana e a hostilidade burocrática são as coordenadas do abandono a que foram reduzidas as estruturas das Delegacias de Polícia, dos Juízos e Tribunais criminais, dos estabelecimentos e das instituições penais (Dotte, 2003, p. 3).

Nesta dissertação, estudou-se a tipologia de poder organizacional predominante na Unidade Prisional de Pedro Leopoldo/MG. Tendo estabelecido a linha teórica para sustentar o estado da arte deste estudo e com o intuito de buscar melhor entendimento das relações de poder perante o Sistema Prisional, foi possível estabelecer o seguinte problema de pesquisa: **Diante da perspectiva do modelo teórico de Henry Mintzberg, como se aplica a tipologia do poder organizacional na unidade prisional pesquisada?**

Para responder a esta pergunta, tem-se como objetivo geral: Identificar e descrever a dinâmica do poder organizacional na perspectiva do modelo de Henry Mintzberg.

Como objetivos específicos, estabelecem-se:

- a) Descrever o tipo de coalizão externa que está presentes na unidade prisional pesquisada.
- b) Descrever o tipo de coalizão interna que está presentes na unidade prisional pesquisada.
- c) Identificar os sistemas e os meios de influência presentes na unidade prisional pesquisada.

Para alcançar os propósitos supracitados, foi realizada uma pesquisa de método misto, ou seja, quantitativa e qualitativa. O estudo iniciou-se com a fase quantitativa, mediante a aplicação de um questionário versando sobre as configurações de poder, validado por Paz (1997) (APÊNDICE A). O material foi aplicado a todos os agentes penitenciários lotados no presídio. Após as análises estatísticas da primeira fase e tendo descoberto a relação de poder predominante e aquelas que vieram na sequência, foi construído um roteiro de entrevista (APÊNDICE B), para verificar se, de fato, a relação de poder foi a que se mostrou predominante na análise estatística, visando eliminar possíveis contradições e reforçar o resultado com elementos qualitativos. A segunda etapa também visou imprimir mais profundidade ao estudo proposto.

Além desta Introdução, esta dissertação está estruturada em mais cinco capítulos, que contemplam: a ambiência, o referencial teórico, a metodologia de pesquisa, a apresentação e análise dos resultados e as considerações finais. O referencial teórico traça um panorama do poder organizacional, a partir de uma reflexão sobre as obras de Marx e Weber, até chegar ao modelo teórico de Henry Mintzberg. Mais precisamente ao final, apresentam-se sínteses de cinco estudos que, da mesma forma, apoiam-se no modelo teórico do autor supracitado como base das pesquisas.

Esta pesquisa tem o intuito de contribuir para a ampliação do estudo das relações de poder organizacional, principalmente partindo da realidade de uma instituição

marcada por muitos rótulos negativos, que é o sistema prisional brasileiro. Também, pretende contribuir para a verificação da aplicabilidade do modelo teórico de Henry Mintzberg, considerando a complexidade do ambiente prisional em termos da própria segurança pública brasileira e do modelo de gestão, que, no caso, é o da Administração Pública. Por fim, esta pesquisa se justifica pela sua intenção de trazer à luz uma parcela de contribuição para o estudo das relações de poder no sistema prisional mineiro. Por consequência, ela pode indicar e incentivar novas pesquisas científicas não só no patamar das relações de poder, como também em todas as instâncias do sistema penitenciário.

2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

2.1 Contexto do Sistema Prisional de Minas Gerais e seus Agentes Penitenciários

Analisar a segurança pública no Brasil significa ter que, necessariamente, abordar assuntos pertinentes ao sistema prisional, haja vista ser parte integrante do processo de políticas públicas de segurança. Ao trabalhar aspectos das prisões no Brasil e do Estado no direito de punir, Rocha (2006, p. 55) afirma que “com o fortalecimento dos princípios democráticos, sobretudo dos direitos humanos, a segurança pública ganhou outras perspectivas, e com isso também o sistema penitenciário”.

O sistema prisional nacional vem sendo marcado em sua existência por denúncias, mistérios e preconceitos. Rocha (2006, p. 12) argumenta que “a segurança pública é uma questão de Estado. Por sua vez, os problemas enfrentados pelo sistema penitenciário são reflexos das deficiências do próprio Estado no exercício de seu direito de punir”.

No Brasil, até o momento, a atividade prisional estadual pode ser prestada por vários atores. Em alguns estados, ela é desenvolvida por policiais civis, policiais militares, agente penitenciários, agentes de segurança privada dos presídios em regime de parceria público privada (PPP) e outros servidores da Administração Pública estadual, atuando de forma conjunta ou não. Ao apontar aspectos críticos na gestão do sistema penitenciário brasileiro, Martins (2014, p. 118) relata que, “muitas vezes, estão à frente de estabelecimentos prisionais policiais militares ou civis, cuja formação é totalmente distinta daquela necessária à boa gestão do respectivo estabelecimento”. Em Minas Gerais, os servidores que compõem esta instituição já foram denominados de diversas maneiras, por exemplo, “carcereiros”, “guardas” e “agentes penitenciários”.

Dados colhidos em setembro de 2015 revelam que a Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais², por meio da Subsecretaria de Administração

² Informações extraídas do site da Secretaria de Defesa Social de Minas Gerais. <http://www.seds.mg.gov.br/prisional/o-sistema> - Acesso em 30 de Setembro de 2015.

Prisional (SUAPI), garante a custódia e a ressocialização dos presos. Ela também é responsável pela ampliação do número de vagas em unidades já existentes e pela construção de novas unidades. Ao longo dos últimos anos, a Subsecretaria de Administração Prisional (SUAPI) vem assumindo as carceragens administradas pela Polícia Civil, atuando na melhoria das medidas de custódia dos presos provisórios e condenados.

“A Subsecretaria de Administração Prisional administra, hoje, 151 unidades prisionais. No total, são mais de 57 mil presos sob responsabilidade da Suapi” (MINAS GERAIS, 2015).

Atualmente, o sistema de segurança pública do Estado de Minas Gerais, responsável pela custódia e pela ressocialização de presos, realiza as principais tarefas operacionais, por intermédio da força de trabalho de uma categoria de funcionários públicos denominada “Agente de segurança penitenciária. Até o final de 2015, para atender à demanda relativa ao quantitativo de aproximadamente 57 mil³ presos, a categoria contava com um efetivo em torno de 17 mil agentes penitenciários, divididos em cerca de 10 mil servidores contratados para atuar por tempo determinado e 7 mil agentes concursados.

O agente penitenciário é um servidor público investido de poder de polícia. Meireles (1993) conceitua assim o poder de polícia:

Poder de polícia é a faculdade de que dispõe a Administração Pública para condicionar e restringir o uso e gozo de bens, atividades e direitos individuais, em benefício da coletividade ou do próprio Estado. Em linguagem menos técnica, podemos dizer que o poder de polícia é o mecanismo de frenagem de que dispõe a Administração Pública para conter os abusos do direito individual (MEIRELES, 1993, p. 113).

O trabalho do agente penitenciário mineiro tem seu foco na hierarquia, como mecanismo balizador das relações laborais. Listam-se a seguir as principais atividades desenvolvidas por esses servidores:

³ Informações extraídas do site da Secretaria de Defesa Social de Minas Gerais. <http://www.seds.mg.gov.br/prisional/o-sistema> - Acesso em 12 de Dezembro de 2015.

- . atividades administrativas nos setores de permanência exclusiva de agentes de segurança;
- . atividades de ressocialização, desempenhadas em conjunto com servidores das áreas técnicas;
- . chefia de equipes;
- . coordenação de unidades;
- . direção de unidades (cargos comissionados);
- . trânsito externo de presos, atividade conhecida como “escolta de presos”;
- . trânsito interno de presos nas dependências das unidades prisionais; e
- . vigilância interna e externa das unidades prisionais.

A escolha dos servidores para atuarem nos cargos de chefia, coordenação, assessoramento e direção se dá por critérios de confiança.

Nesse contexto, o aspecto central indispensável à compreensão dos fatores componentes desse fenômeno organizacional é a natureza da relação estabelecida entre a autoridade superior e o designado, a qual se assenta, preponderantemente, na confiança e no comprometimento pessoal (BERGUE, 2007, p. 208).

Um destaque muito importante para esta proposta de estudo, que está diretamente ligado ao acesso aos cargos de chefia, refere-se ao impacto gerado nas relações de trabalho, em decorrência dos jogos políticos que costumam se firmar. Com o intuito de avaliar os impactos dos cargos comissionados, Bergue (2007, p. 2008) esclarece que uma das características volta-se para as “interações e tensões que se estabelecem no entorno do espaço de exercício do cargo ou da função e seus reflexos nas redes de relações formais e informais”.

No que tange à arquitetura e à função dos estabelecimentos, o agente penitenciário pode atuar em todos os existentes, dependendo da necessidade e do interesse público. O Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) (BRASIL, 2006) conceitua os estabelecimentos penais como sendo “todos aqueles utilizados pela Justiça com a finalidade de alojar pessoas presas, quer provisórios, quer condenados, ou ainda aqueles que estejam submetidos à medida de segurança”. Estão classificados pelo órgão Federal supracitado da seguinte forma:

a) Estabelecimentos para Idosos: estabelecimentos penais próprios, ou seções ou módulos autônomos, incorporados ou anexos a estabelecimentos para adultos, destinados a abrigar pessoas presas que tenham no mínimo 60 anos de idade ao ingressarem ou os que completem essa idade durante o tempo de privação de liberdade; **b) Cadeias Públicas:** estabelecimentos penais destinados ao recolhimento de pessoas presas em caráter provisório, sempre de segurança máxima; **c) Penitenciárias:** estabelecimentos penais destinados ao recolhimento de pessoas presas com condenação à pena privativa de liberdade em regime fechado; **c.1) Penitenciárias de Segurança Máxima Especial:** estabelecimentos penais destinados a abrigar pessoas presas com condenação em regime fechado, dotados exclusivamente de celas individuais; **c.2) Penitenciárias de Segurança Média ou Máxima:** estabelecimentos penais destinados a abrigar pessoas presas com condenação em regime fechado, dotados de celas individuais e coletivas; **d) Colônias Agrícolas, Industriais ou Similares:** estabelecimentos penais destinados a abrigar pessoas presas que cumprem pena em regime semi-aberto; **e) Casas do Albergado:** estabelecimentos penais destinados a abrigar pessoas presas que cumprem pena privativa de liberdade em regime aberto, ou pena de limitação de fins de semana; **f) Centros de Observação Criminológica:** estabelecimentos penais de regime fechado e de segurança máxima onde devem ser realizados os exames gerais e criminológico, cujos resultados serão encaminhados às Comissões Técnicas de Classificação, as quais indicarão o tipo de estabelecimento e o tratamento adequado para cada pessoa presa; **g) Hospitais de Custódia e Tratamento Psiquiátrico:** estabelecimentos penais destinados a abrigar pessoas submetidas à medida de segurança (BRASIL, 2006, grifo nosso).

Não diferente das demais atividades de segurança pública e contando, ainda, com as peculiaridades do ambiente prisional, a profissão de agente penitenciário apresenta aspectos nocivos à saúde física e psíquica do trabalhador, não desprezando também os riscos inerentes à atividade de combate à criminalidade. Em sua pesquisa sobre os impactos na saúde do agente penitenciário, Vasconcelos (2000) esclarece:

Nesse sentido, mais uma vez queremos chamar a atenção para as dificuldades enfrentadas por esses trabalhadores no sentido de “tocar a cadeia” sem maiores transtornos, como: a precariedade das instalações; a desproporção numérica entre guardas e detentos; o risco de serem agredidos; a falta de preparo na formação; a desvalorização profissional e, principalmente, o caráter violento impregnando toda a atividade, invadindo sem medida a vida fora do trabalho (VASCONCELOS, 2000, p. 48).

A união desses fatores expõe o profissional a vários tipos de doenças ocupacionais. O DEPEN, aponta que “o sistema penitenciário é um grande concentrador de doenças, sendo que as próprias condições de reclusão contribuem para aumentar fragilidades estruturais dos indivíduos que o integram” (BRASIL, 2006, p. 5). O mesmo órgão reforça:

Nos servidores penitenciários, o trabalho rotineiro, as situações de violência que enfrenta no seu dia a dia e os baixos estímulos materiais e intelectuais geram a falta de compromisso com a sua função social e a aparição de práticas violentas, favorecidas e auspiciadas pelos discursos que reclamam o endurecimento das políticas penais e do tratamento às pessoas presas (BRASIL, 2006, p. 5).

O agente de segurança penitenciária é servidor investido em cargo público com prévia aprovação em concurso. O inciso II do art. 37 da Constituição Federal de 1988, com redação dada pelo art. 3º da Emenda Constitucional 19, de 04/06/1998, guarda o ditame legal.

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 2005, p. 46).

A categoria não possui estatuto próprio. Por isso é regida pelo *Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado de Minas Gerais*, de 5 de julho de 1952. O concurso para esta categoria conta com etapas que consideram: prova objetiva, testes de aptidão física, testes médicos e psicológicos e investigação social. Isso para garantir que indivíduos estejam totalmente preparados para o desempenho da função. Em estudos direcionados aos profissionais da segurança pública, a Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) reforça essas informações.

Os profissionais de Segurança Pública são agentes públicos concursados conforme o que determina a Constituição Federal nos termos do Art. 37, II, com redação definida pela Emenda Constitucional nº. 19, que estabelece: A investidura em cargo (Cargo é quantificado e criado por lei com denominação própria, atribuições específicas e padrão de vencimento ou remuneração fixado). O ocupante do cargo público tem vínculo estatutário, regido pelo Estatuto dos Funcionários Públicos Lei nº. 8.112/90. (DI PÍETRO, 2001, p.427) ou empregado público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas de títulos, de acordo com a natureza e complexidade de cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação (Ato pelo qual o servidor público é vinculado ao exercício do cargo) e exoneração (Ato pelo qual o servidor público é desvinculado ao exercício do cargo). Os profissionais de segurança Pública podem vir a exercer função pública de chefia ou assessoramento, direção e tantas outras, podendo receber por representação de cargo ou função, mediante acréscimos pecuniários (BRASIL, 2009, p.3).

Partindo das premissas constitucionais, a referida categoria deveria ser composta, em sua totalidade, por indivíduos investidos em cargos públicos efetivos regidos por

estatuto, podendo, no máximo, estar disposta transitoriamente e por caráter emergencial, com parcela específica de servidores contratados para atuar por tempo determinado. No entanto, a realidade mineira aponta que o ingresso à atividade dá-se, e está se mantendo de duas maneiras: constitucionalmente e por meio da Lei 18.185, de 4/6/2009, que dispõe sobre a contratação temporária. Sobre este assunto, Magalhães (2005) mostra que

[...] aproveitando-se da medida excepcional prevista pelo Constituinte, a Administração vem utilizando com freqüência da contratação por tempo determinado no intuito de admitir servidores para atender às aludidas "necessidades transitórias (MAGALHÃES, 2005, p. 111).

A carência de concurso público, ao longo do tempo, para compor o quadro necessário desta categoria levou a Administração Pública mineira a elaborar a Lei 18.185, de 4/6/2009, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado, para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, amparada pelo inciso IX do art. 37 da Constituição Federal de 1988. Tal manejo administrativo vem sendo sustentado há vários anos pelo estado de Minas Gerais.

Sob o argumento de estado de necessidade, a Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais, por meio da Subsecretaria de Administração Prisional, vem há anos lançando mão do contrato administrativo para compor o quadro de agentes penitenciários com o quantitativo necessário para atender às demandas do sistema prisional. Isso, a princípio, abre margem para questionamentos acerca do estado de necessidade e da "excepcionalidade", sem falar nas premissas técnicas necessárias à formação e à condução da categoria e de seus integrantes.

Outro ponto que não pode deixar de ser tratado refere-se à importância da greve e da sindicalização no setor trabalhista brasileiro, haja vista tratar-se de estratégia de suma importância no regime democrático. A liberdade sindical do servidor público civil é amparada pelo inciso VI do art. 37 da Constituição vigente. Oliveira (2004, p. 50) aponta que, em princípio, o sindicato destina-se à reivindicação de direitos. Quanto à greve, Moacyr Lobo da Costa⁴ citado por Oliveira (2004, p. 51) defende que "a greve nada mais é que um fato social coletivo, ou seja, a paralisação coletiva

⁴ COSTA, Moacyr Lobo da. **Artigo em RDA** 48/482.

e concentrada do trabalho, pelos trabalhadores, como meio de reivindicação de interesses, através de coação exercida sobre o empregador, o público ou o próprio Estado”.

2.2 O presídio de Pedro Leopoldo

O presídio de Pedro Leopoldo está instalado na região central do município, com capacidade para 64 presos. Entretanto, em outubro de 2015 abrigava 98. Nele estão lotados 55 agentes penitenciários, sendo: nove mulheres (cinco concursadas e quatro contratadas). 44 homens (16 concursados e 38 contratados). Esses agentes são divididos em equipes de plantão, em turnos de 12 horas (dia e noite), e mais uma equipe diurna, responsável pelas escoltas externas de preso.

Apresentados os elementos que compõem o estudo de caso proposto e as características da ambiência, retoma-se o raciocínio da proposta que visa verificar como se aplica a tipologia do poder organizacional na unidade prisional de Pedro Leopoldo, com base na perspectiva do modelo teórico de Henry Mintzberg.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Um Diagnóstico da Evolução do Poder Organizacional

O poder tem sido tratado em abordagens diversas e, até mesmo, divergentes nos estudos das organizações. Hardy e Clegg (2001), ao explorarem as teorias e os modelos encontrados na literatura, categorizam as diversas abordagens de poder nas perspectivas crítica, foucaultiana e funcionalista. Consideram ainda, que se trata de um fenômeno inerente à condição do homem em sociedade. Por consequência, há a necessidade de sinergia científica para conseguir dar o devido tratamento. Por esse motivo, Faria (2003, p. 67) relata que “o estudo do poder e das relações de poder é, sem sombra de dúvida, além de um dos mais polêmicos, um dos mais antigos das ciências humanas”.

Em seus estudos sobre o poder nas organizações, Hardy e Clegg (2001, p. 261) dividem os conceitos em duas seções. A primeira “explora o desenvolvimento histórico [...]” nas vozes de Marx e Weber e trabalha “a visão do poder dentro do amplo legado deixado por esses autores”. Esta seção carrega consigo o que os autores chamam de “tradição mais antiga” da lógica do poder vista na perspectiva da “dominação” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 262). A segunda seção aponta os trabalhos subsequentes, suas contribuições e suas particularidades no campo das relações de poder organizacional.

As estruturas de classe representam o objeto que deu ensejo ao estudo do poder organizacional. Esses autores relatam que “as conceituações sobre interesses mostraram a arena da vida organizacional em termos da ideia básica de ‘classes’ e de suas relações sociais”. Em uma primeira verificação do contexto histórico do poder nas organizações, os autores argumentam que “essas análises são acomodadas às condições gerais da dominação econômica e da subordinação nas organizações”. Marx (1976) citado por Hardy e Clegg (2001, p. 262) afirma que “os interesses de classe são estruturalmente pré-determinados, independente de outras bases de identidade”.

Max Weber foi um dos pioneiros e mais incisivo autor a discutir os estudos das obras de Karl Marx. Ao se debruçarem sobre as obras do autor, Hardy e Clegg esclarecem:

Weber admitia que o poder era derivado da propriedade e do controle dos meios de produção, mas argumentava que o poder se reduzia exclusivamente às categorias dicotômicas de propriedade e não propriamente, como proposto por Marx (HARDY; CLEGG, 2001, p. 262).

De acordo com os autores, na perspectiva weberiana, o poder deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações (HARDY; CLEGG, 2001). Isso significa que as características de cada indivíduo, principalmente seus conhecimentos, poderiam interferir na forma como as estruturas organizacionais se constituem.

A base do poder descrito por Max Weber apoia-se nos pilares da dominação, da obediência e da disciplina. Faria (2003), ao analisar o estudo do poder em Max Weber, destaca que, apesar de o poder weberiano não gerar naturalmente a disciplina, ela se estabelece a partir do automatismo constituído pelas forças normativas que conduzem ao hábito.

Hardy e Clegg (2001, p. 262), ao interpretarem os conceitos de Max Weber, salientam que “todos os membros da organização têm alguma criatividade, discernimento e meios para o uso do poder, embora alguns mais do que os outros”. Em contrapartida, de acordo com a interpretação de Karl Marx, os autores mencionam que “existe apenas um pequeno espaço para o discernimento e para oportunidades estratégicas de ação” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 263). Nessa perspectiva, insere-se a figura da autoridade, legitimada nas regras institucionais. Logo, “o poder [...] não pertence ao indivíduo, pois são posições institucionais” (FARIA, 2003, p. 76).

Ao analisarem ambos os conhecimentos produzidos por Karl Marx e Max Weber, e por consequência, “as diferentes possibilidades para a criatividade”, esses autores consideram que

[...] torna-se claro que os membros da organização têm algum controle a sua disposição para exercer o poder, tanto para desafiar quanto para reproduzir a estrutura formal da organização na qual diferentes poderes são velados, legitimados e produzidos (HARDY; CLEGG, p. 263).

Ao confrontarem as teorias de Karl Marx e Weber⁵ (1978, p. 942), os autores afirmam que as “estruturas de dominação da organização não dependem apenas do poder econômico para sua construção e permanência”. O entendimento de Max Weber mostra que o poder representa um elemento previamente investido no indivíduo, que o usa conscientemente a favor ou contra a organização. Mediante esta análise, os autores mostram que “por conta dessa essência, os trabalhadores contratados reterão um discernimento último sobre si mesmos, sobre o que fazem e como fazem”. O resultado dessa consciência acerca de um poder originalmente pertencente a cada trabalhador é “uma fonte potencial de resistência [...]”, que “reside nessa inescapável e irredutível essência da força de trabalho” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 263).

O cerne das análises weberianas está na organização burocrática. Dessa forma, Hardy e Clegg (2001) identificam nos trabalhos de Max Weber a presença de sistemas de regras. “Esses sistemas de regras buscam regular os meios de controle nas relações organizacionais por meio de uma estrutura formal de organização. Assim, uma hierarquia é prescrita, dentro da qual o poder legítimo é circunscrito” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 263).

Essa hierarquia representa a autoridade que se operacionaliza nos instrumentos burocráticos. Carvalho e Vieira (2007) relatam que os procedimentos padronizados pertencentes às organizações burocráticas oferecem garantias necessárias para o exercício do poder. Os elementos da organização burocrática efetivam as garantias que o poder necessita para se pôr em exercício. Ao refletirem sobre os estudos de Max Weber, Carvalho e Vieira (2007) salientam que o poder weberiano não implica a utilização de força, já que se apoia na autoridade como mecanismo de ação.

“A tradição marxista/weberiana relacionava o poder às estruturas pelas quais certos interesses eram dominados” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 267). Em

⁵ WEBER, M. **Economy and society**: an outline of interpretive sociology. Berkeley, CA: University of California Press, 1978. 2. v.

contrapartida, “os teóricos do *management* definiam o poder como aquelas ações que caíam fora das estruturas legitimadas e que ameaçavam os objetivos organizacionais” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 267). Para Max Weber as estruturas eram concebidas de forma a dar validade ao poder que possuía a pura característica de dominação. O pensador se pôs, então, a analisar essa relação de poder, na qual a dominação está para a essência do fenômeno. Por isso, ele afirma que a dominação existe como “a probabilidade de encontrar obediência a uma norma de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis” (WEBER, 1999, p. 33).

Hardy e Clegg (2001) fizeram um apanhado na literatura, com o intuito de examinar o poder tido como dominação. Uma referência bastante importante apontada nos estudos versa sobre os trabalhos de Steven Lukes⁶ (1974). Este afirma que “o poder não poderia [...] ser confinado ao conflito observável, aos resultados das decisões ou, mesmo, aos temas suprimidos”. Este estudo buscou fazer questionamentos que conduzissem à resposta à pergunta: Por que em muitos momentos o poder não sofre resistência? Hardy e Clegg apontam que “é esse tipo de uso do poder que ajudou a manter a dominância de grupos de elite e reduziu a capacidade de emprego do poder discricionário possuído pelos subordinados” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 268).

Alguns cientistas atuantes na área das Ciências sociais consideram o poder como algo naturalmente pertencente à hierarquia, concedendo-lhe característica de normalidade e legitimidade. É também dessa forma que Carvalho e Vieira (2007) compreendem, pois consideram que a estrutura formal das organizações é construída de forma a possibilitar o exercício do poder.

Na contramão desse entendimento, outros pesquisadores rejeitam tal tipo de análise. Hardy e Clegg (2001) apontam que outras correntes de pensamento conceberam o poder vinculado à ilegitimidade. Ou seja, o exercício do poder fora das estruturas formais das organizações, mas agindo em paralelo.

⁶ LUKES, S. **Power**: a radical view. Londres: Macmillan, 1974.

De acordo com os autores, Thompson⁷ (1956) foi um dos primeiros a estudar o poder considerado ilegítimo. Thompson (1956) citado por Hardy e Clegg (2001, p. 264) relata que “pesquisadores raramente se reportam ao poder real [...] [mas] têm ressaltado os aspectos racionais da organização ao negligenciar o poder não autorizado ou ilegítimo”.

Corroborando com toda essa discussão em torno da legitimidade e da ilegitimidade, Bennis⁸ *et al* (1958) distinguem organização formal de organização informal:

Nas organizações formais reside a “autoridade”, um poder de influência baseado na posição; já nas organizações informais existe o poder, entendido como “a capacidade real de influência baseada em uma série de fatores, incluindo, certamente, a posição dentro da organização (BENNIS *et al.*, 1958 citado por HARDY; CLEGG, 2001, p. 264).

Como seguidores dessa linha de entendimento acerca do poder organizacional, citam-se Crozier⁹ (1964) e Hickson¹⁰ *et al* (1971), ambos apontados nos estudos de Hardy e Clegg (2001, p. 264). Hickson *et al* (1971) desenvolveram a chamada “teoria das contingências estratégicas do poder intraorganizacional”, que, de acordo com Hardy e Clegg, pregava que “o poder estava relacionado à incerteza, ou, pelo menos, ao seu controle” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 265).

Outra forma, em muito similar à teoria das contingências do poder, é a perspectiva da “dependência de recursos”. Hardy e Clegg (2001) informam que ela “deriva da literatura da psicologia social” e está vinculada aos estudos de Emerson¹¹ (1962); Mechanic¹² (1962); French e Raven¹³ (1968); Pettigrew¹⁴ (1973); Pfeffer e Salancik¹⁵

⁷ THOMPSON, J. D. Authority and power in identical organization. **American Journal of Sociology**, 62: 290-301, 1956.

⁸ BENNIS, W. G.; BERKOWITZ, N.; AFFINITO, M.; MOLONE, M. Authority, power and the ability to influence. **Human Relations**, 11(02): 14-156, 1958.

⁹ CROZIER, M. **The bureaucratic phenomenon**. Chicago: University of Chicago Press, 1964.

¹⁰ HICKSON, D. J.; BUTLER, R.J.; CRAY, D.; MALLORY, G. R.; WILSON, D C. **Top decisions: strategy decision-making organization**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

¹¹ EMERSON, R. M. Power-dependence relations. **American Sociology Review**, 27(1): 31-41, 1962.

¹² MECHANIC, D. sources of power of lower participants in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, 7(3): 49-364, 1962.

¹³ FRENCH, J. R. P. RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT D.; ZANDER, A. (Ed.). **Group dynamics**. New York: Harper and Row, 1968.

¹⁴ PETTIGREW, A. M. **The politics of organizational decision making**. Londres: Tavistock, 1973.

¹⁵ PFEFFER, J. SALANCIK, G. Organizational decision making as a political process. **Administrative Science Quarterly**, 19: 135-151, 1974.

(1974); Salancik e Pfeffer¹⁶ (1974). Tais autores apresentaram vários recursos como sendo elementos que constituem as bases do poder organizacional, como, “informação” (PETTIGREW, (1973) citado por Hardy e Clegg (2001), p. 266) e “acesso e contatos com membros do alto escalão” (FRENCH; RAVEN, 1968 citado por HARDY E CLEGG, 2001, p. 266).

A “dependência de recursos”, como condicionante de poder organizacional, é, da mesma forma, na perspectiva de Carvalho e Vieira (2007), elemento capaz de desencadear processos de poder. A disposição dos recursos organizacionais determina o direcionamento do poder, já que ora estão dispostos em determinado grupo, ora em outros. Isso significa que deter recursos é uma estratégia de controle daqueles que não possuem.

Ao analisarem tais elementos, Hardy e Clegg (2001) destacam a impossibilidade de se elencar todos os recursos capazes de desencadear poder, sendo que a eficácia dos recursos está vinculada ao contexto e aos atores que deles fazem uso. Por isso, os autores salientam que apenas deter recursos organizacionais não é suficiente para que, de fato, tenha-se efetivo poder. Em sintonia com esta orientação, Pettigrew (1973) citado por Hardy e Clegg (2001, p. 266) destaca que o “processo de mobilizar poder é conhecido como política [...]”, e que “os atores têm de estar atentos a sua pertinência no contexto, com o conseqüente controle e uso desses recursos”.

Braverman (1974); Burawoy (1979) e Edwards (1979), estudiosos dos processos de trabalho, também colaboraram ao trazer maior entendimento acerca do poder exercido na prática organizacional e da possibilidade de resistência. Por exemplo, Edwards¹⁷ (1979) citado por Hardy e Clegg (2001, p. 269), considera que

[...] os padrões históricos que estruturam o contexto geral do poder, desde o controle simples e direto, baseado na vigilância; por meio de um controle técnico baseado na dominação do empregado pela máquina e, particularmente, pela linha de montagem (Hardy; Clegg, 2001, p. 269).

¹⁶ SALANCIK, G. PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 19: 453-473, 1974.

¹⁷ EDWARDS, R. *Contested terrain*. New York: Basic Book, 1979.

Para esses autores, o poder está estruturado no controle das atividades, por meio da gerência, dos processos automatizados e dos mecanismos da estrutura burocrática. Esse modelo carrega a perspectiva da eliminação das resistências pelo controle total. Vieira (2010, p. 68) esclarece que uma forma de coibir a resistência está na “divisão do tempo e espaço para evitar a interação ou, mesmo, tornar grupos invisíveis uns aos outros, outra é criar um sistema de competitividade individual, através do pagamento de bônus ou outros mecanismos compensatórios”.

Seguindo a mesma lógica de estudos, outros pesquisadores lançaram-se às organizações para compreender os motivos que levam à subordinação voluntária. Hardy e Clegg (2001) ressaltam que, “em vez de ver esse fenômeno como negativo por parte dos oprimidos ou como manipulação por parte da elite, essa análise trata dos poderes coletivos e relativos dos participantes”. Diante dessa perspectiva, os autores apontam duas vertentes que levam a esse *status quo* do poder. Uma delas “refere-se à ausência de recursos de conhecimento por parte dos cerceados [...]”; a outra “refere-se precisamente ao que poderiam conhecer muito bem” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 269).

Ao evoluírem no contexto do poder organizacional, Hardy e Clegg (2001) trazem estudos que conceberam o poder como mecanismo para vencer o conflito organizacional.

Da definição de poder, está claro que a atividade política é a atividade que é empreendida para superar alguma resistência ou oposição. Sem oposição ou desacordo dentro da organização, não há a necessidade nem a expectativa de se observar atividade política (PFEFFER¹⁸, 1981 citado por HARDY; CLEGG, 2001, p. 270).

Esta definição alinha-se ao que, de fato, a organização representa em termos de espaço de convivência coletiva. Ou seja, não há como pensar na interação entre pessoas sem aliar isso à atividade política. Hardy e Clegg (2001, p. 271) afirmam que “os sistemas e estruturas organizacionais existentes não são neutros ou apolíticos, mas, basicamente, fenômenos estruturalmente sedimentados”. Eles salientam que “há uma história de conflitos já incrustada na organização”.

¹⁸ PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, M. A.: Pitman, 1981.

Nesta etapa de construção do panorama do poder organizacional, Hardy e Clegg (2001) apontam Mintzberg (1983) como um dos expoentes na condução do estudo do poder vinculado ao exercício da política. Os autores esclarecem que “uma definição comum de política na literatura gerencial é a do uso do poder não sancionado ou ilegítimo, no sentido de se alcançar objetivos não sancionados ou ilegítimos” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 270). Mintzberg (1983) explica:

Reduzida a sua essência, portanto, política refere-se ao comportamento de um indivíduo ou de um grupo que seja informal, ostensivamente paroquial, tipicamente divisivo, e acima de tudo, no sentido técnico, ilegítimo – não é sancionado pela autoridade formal e ideologia aceita, nem por uma especialidade reconhecida (apesar de poder explorar cada uma delas (MINTZBERG, 1982, p. 172).

Seguindo esse raciocínio, Carvalho e Vieira (2007) mostram que o estudo do poder organizacional tem sido muito trabalhado sob a luz da ciência política. Enquanto as primeiras leituras se mostram na perspectiva da dominação, ou seja, entrelaçado na máxima da burocracia, a perspectiva política tem o poder vinculado à vida social. Por isso, Carvalho e Vieira (2007, 34) afirmam que “a administração e a política têm uma relação intrínseca e que o universo organizacional nas suas diversas dimensões se processa por entre jogos de poder. Da mesma forma, Faria (2003, p. 67) salienta que “a gênese do conceito de poder está vinculada mais propriamente à filosofia e à ciência política”. Contudo, esse autor destaca que, devido à sua característica interdisciplinar, não pode ser dada exclusividade científica ao tema (FARIA, 2003, p. 67).

Diante dessa análise que coloca o poder em uma visão dicotômica, ou seja, pode ser legítimo ou ilegítimo, mas que foi mostrando-se legitimado somente para o lado da organização, os autores apresentam um questionamento bastante relevante: “Essas definições ignoram a questão: sob quais olhos o poder é considerado ilegítimo, não sancionado ou disfuncional?” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 270). Watson¹⁹ (1982) citado por Hardy e Clegg (2001, p. 271) argumenta que “os interesses gerenciais são igualados às necessidades da organização e que a possibilidade que os gerentes, como qualquer outro grupo, possam buscar atender a seus próprios interesses ocultos é largamente ignorada”. Logo depois, as teorias

¹⁹ WATSON, T. J. Group ideologies and organizational change. **Journal of Management Studies**, 19(3): 259-275, 1982.

começaram a sofrer críticas, em razão da postura adotada pelos estudiosos ao darem esse viés ao poder legítimo.

Após considerarem a postura dos teóricos, que até aquele momento se destacaram no estudo do poder organizacional, os autores concluem que “a perspectiva funcionalista classificou o poder como ilegítimo, disfuncional, e como manifestação de um comportamento baseado no interesse próprio” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 271). Esta análise mostra uma clara posição conservadora por parte dos pesquisadores organizacionais, já que o “*status quo*” escondia “os processos pelos quais as elites organizacionais mantêm sua dominância” (ALVESSON²⁰, 1984, citado por HARDY; CLEGG, 2001, p. 271).

Seguindo o percurso dos estudos sobre o poder organizacional, os autores mostram que muitos pesquisadores dedicaram-se a criar bases teóricas capazes de legitimar o poder em favor das organizações e em oposição à resistência (ASTLEY²¹; SACHDEVA, 1984 citados por HARDY; CLEGG, 2001). Essa tendência científica mostra, por si só, a força de dominação das organizações recaindo sobre os trabalhadores. Todo o esforço é voltado para fazer acreditar que as ações organizacionais, por mais coercitivas que possam parecer, são aos olhos externos legítimas e capazes de mitigar as possibilidades de confronto. Hardy e Clegg (2001, p. 272) apontam que “a legitimidade também pode ser criada para ações individuais, reduzindo, assim, as chances de haver oposição”.

Os autores argumentam que poucos foram os esforços para trabalhar o poder fora da ótica gerencialista. Eles esclarecem:

Em vez de investigar o poder escondido e mobilizado por meio de estruturas, culturas e tecnologias aparentemente neutras, a vasta maioria dos pesquisadores prefere continuar a ver essas construções como ferramentas de gerenciamento apolíticas (HARDY; CLEGG, 2001, p. 274).

²⁰ ALVESSON, M. Questioning rationality and ideology: on critical organization theory. **International Studies of Management and Organizations**, 14(1): 61-79, 1984.

²¹ ASTLEY, W. Graham; SACHDEVA, Paramjit S. Structural sources of intraorganizational power: a theoretical synthesis. **Academy of Management Review**, 9(1): 104-113, 1984.

Esses autores mostram o quanto foi investido no campo da ciência para evitar a associação entre poder e política. Smircich²² (1983); Izraeli²³ e Jick (1986); Mumby²⁴ (1988) foram os pesquisadores que fomentaram e estruturaram essa postura na literatura.

Os pesquisadores afirmam que as práticas disciplinares recentes mostram-se bastante vinculadas à interpretação da forma como se operacionaliza o sistema burocrático weberiano (HARDY; CLEGG, 2001). As práticas disciplinares oriundas das relações de poder foram muito bem trabalhadas nos estudos de Foucault (2004). O pesquisador e filósofo francês foi cauteloso acerca desse assunto ao orientar que, devido à trajetória histórica do poder, não há como estabelecer uma teoria geral sobre ele.

A partir da perspectiva que investiga o poder e tendo como palco as prisões, Foucault (2004) iniciou seus relatos a partir do ponto de transição que vai da punição à vigilância, nos séculos XVIII e XIX. O poder ganhou nova roupagem ao se perceber que economicamente a vigilância apresentava melhores resultados do que a punição. Porém, para Foucault (2004, p. 131), e em termos de análise, a maior importância não se prendia à modificação das estruturas, mas ao poder em sua forma “capilar de existir, no ponto em que o poder encontra o nível dos indivíduos, atinge seus corpos, vem se inserir em seus gestos, suas atitudes, seus discursos, sua aprendizagem, sua vida cotidiana”.

O que se percebe em Foucault é que sua necessidade de estudar aspectos recolhidos da sociedade, como hospitais psiquiátricos e prisões, muito foi alimentada pela própria carência de estudos investigativos. Tal fato mostra-se evidente quando o autor francês lançou-se no universo das prisões para compreender como o poder por lá se manifestava. Para Foucault (2004), tais instituições receberam estudos, entretanto muito distantes de análises versando sobre a produção e formulação de discursos. Sobre esses estudos, ele salientou que muito se produziu no século XIX,

²² SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, 28: 339-358, 1983.

²³ IZRAELI, D. M.: JICK. T. D. The art of saying no: linking Power to culture. **Organization Studies**, 7(2): 171-192, 1986.

²⁴ MUMBY, D. K. **Communication and power in organizations**: discourse, ideology and domination. Norwood, NJ: Ablex, 1988.

“sobretudo acerca dos hospitais, estudando a história das instituições, a cronologia dos diretores, etc.” (FOUCAULT, 2004, p. 130).

Hardy e Clegg (2001) mostram que a partir dos estudos foucaultianos “as noções de poder, que delineiam tanto as abordagens modernistas quanto as funcionalistas, foram desafiadas”. Os autores relatam que “anteriormente [...] os funcionalistas defendiam os gerentes” na forma como o poder era exercitado (HARDY; CLEGG, 2001, p. 275). Ou seja, o poder recaía sobre eles com ar de legitimidade. Entretanto, a partir da abordagem disciplinar, “todos os atores operavam dentro de uma estrutura de dominação – uma rede dominante de relações de poder – dentro da qual as perspectivas de saída eram limitadas” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 275). Então, dominantes e subordinados sofrem os mesmos efeitos do poder.

Ao trabalhar poder e gênero nas organizações, Hardy e Clegg (2001, p. 276) sinalizam que “os trabalhos sobre gênero apoiaram a visão de que o poder nas organizações deveria ser representado não de forma parcial, mas mediante uma perspectiva total”. De antemão, é preciso compreender que a relação de gênero está inserida em um contexto histórico da condição humana e social. Izquierdo²⁵ (1994, citado por Cappelle *et al*, 2004) mostrou que

[...] a ocorrência da diferenciação entre sexo e gênero como uma maneira de distinguir as limitações e capacidades implicadas pelas características sexuais biológicas particulares, dos padrões de identidade, modelos, posições e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas (CAPPELLE *et al.*, 2004, p. 4).

Kanter (1975²⁶; 1977²⁷) e Wolff²⁸ (1977) citados por Hardy e Clegg (2001, p. 276) foram os pesquisadores que deram destaque à atuação da mulher nas organizações. Eles entenderam que as questões envolvendo gênero estão diretamente ligadas à rotina das organizações, indo além, também presentes nos estudos organizacionais. Mostram que “nas principais áreas ocupacionais, tais como

²⁵ IZQUIERDO, M. J. Uso y abuso del concepto de género. In: VILANOVA, M. (Org.). **Pensar las diferencias**. Barcelona: Universitat de Barcelona/ICD, 1994.

²⁶ KANTER, R. M. Women in organizations: sex roles, groups dynamics, and change strategies. In SARGENT, A. (ED.). **Beyond sex roles**. St. Paul, MN: West, 1975.

²⁷ KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.

²⁸ WOLFF, J. Women in organization. In: CLEGG, S.; DUNKERLEY D. (ED). **Critical issues in organizations**. Londres: Routledge and Kegan Paul, 1977.

secretárias e recepcionistas, por exemplo, a identidade organizacional é definida por meio do gênero [...]. Além disso, eles mostraram que “formas de emocionalidade e, de fato, na sexualidade” estão ali implícitas.

Nas organizações, características inerentes ao gênero são utilizadas para determinar as normas. Cappelle *et al* (2004) esclarecem que as características técnicas das organizações sinalizam a divisão dos sexos. Atividades de referência são usualmente centralizadas nos homens, enquanto funções precárias e de menor relevância ficam a cargo das mulheres. Isso muito alimentou os estudos organizacionais, de forma a manter a realidade o mais conveniente possível.

A mediação e a resistência à aprovação das normas de rotina da organização estão permanentemente ligadas à questão do gênero, não apenas porque o comportamento é definido como organizacionalmente apropriado ou inadequado, mas também porque essa adequação é caracterizada em termos de gênero (HARDY; CLEGG, 2001, p. 276).

As obras assinaladas auxiliam no cuidado para fazer-se uma correta distinção do que, de fato, existe de elemento machista no mundo organizacional. Por isso, Hardy e Clegg (2001, p. 277) destacam que “as organizações não produzem ações machistas: o machismo é que faz as organizações agirem de forma machista”. Outro fato a ser considerado prende-se a forma como o poder de gênero age. Normalmente, é sutil. Cappelle *et al* (2004) afirmam que, mesmo diante de muitas mudanças envolvendo o papel de homens e mulheres no ambiente organizacional, nos campos social e familiar o desequilíbrio ainda se faz presente.

O poder é também concebido como uma forma de agir na identidade dos trabalhadores. Vieira (2010, p. 71) relata que “a identidade do trabalhador, portanto, é articulada no espaço das relações de produção capitalistas, que se exercem ‘com’ e ‘através’ das relações de poder”. Diante disso, as práticas administrativas atuam nas identidades dos sujeitos, de modo a construir um coletivo que atenda às necessidades da organização.

A identidade como propriedade individual é vista pelas organizações como um meio de produzir resistência, haja vista estar, muitas vezes, concorrente aos interesses corporativos. Ao interpretarem essa face do poder, Hardy e Clegg (2001, p. 277)

mencionam que “organizações são locais nos quais a negociação, a contestação e a disputa entre agentes organizacionalmente ligados e divididos são ocorrências rotineiras”.

Investigando os elementos que configuram a resistência ao poder, Hardy e Clegg (2001) são enfáticos ao transmitirem que as formas de resistências resultam da capacidade de crítica dos trabalhadores. Esta é a etapa do estudo desses autores na qual a literatura dialoga com a capacidade do poder de agir tanto em subordinados quanto nos superiores hierárquicos. Isso significa que a visão funcionalista perde espaço para outras perspectivas, conforme registro dos pesquisadores organizacionais (COCH²⁹; FRENCH, 1948 citados por HARDY; CLEGG, 2001).

Essa também é a perspectiva de Michel Foucault, que considera a resistência como fruto da relação de poder. O que Foucault (2004) mostra é que só existe relação de poder se considerar a resistência como fenômeno de mesma intensidade. “A partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência. Jamais somos aprisionados pelo poder: podemos sempre modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa” (FOUCAULT, 2004, p. 241). Essa análise do poder sinaliza a liberdade como elemento central na relação de poder, uma vez que a relação só pode existir a partir do momento em que os atores tomam suas posições, permitindo e negando o poder, ora sob a obediência, ora firmando a resistência. Assim, fica estabelecido o jogo das relações de poder nessa perspectiva.

Poder e resistência somente conseguem coexistir se houver um sistema de regras fixado nas entrelinhas. Hardy e Clegg (2001, p. 278) relatam que “essas regras nunca poderão ficar livres de significado excessivo ou ambíguo”. Eles afirmam que elas “nunca podem prover sua própria interpretação”. A resistência aparece sempre que o sistema de regras sofre interpretações de significados. Decifrar os significados dos sistemas de regras faz com que as posições no jogo de força se alterem. Dessa

²⁹ COCH, L.; FRENCH, JR. J. R. P. Overcoming resistance to change. **Human Relation**, 1: 512-532, 1948.

forma, não há garantia de que o sistema de regras mantenha-se intacto. Laclau³⁰ e Mouffe (1985) citados por Hardy e Clegg (2001, p. 279) orientaram que “as coisas nunca são totalmente estáveis, mesmo que, historicamente, elas assim o pareçam”.

O poder de resistência está vinculado à capacidade de compreensão da estrutura formal das organizações. Benelli e Costa-Rosa (2003, p. 41) afirmam que “conhecer a engenharia institucional que os produz é importante para desmontá-la”. Por isso, uma das estratégias do poder é deter o monopólio dos saberes, na manutenção do poder e, por consequência, a preservação de seus interesses. O dia a dia das organizações, segundo muitos estudiosos, atesta a existência da resistência como fonte do que muitos pesquisadores organizacionais chamam de “contrapoder”. Benelli e Costa-Rosa (2003) salientam as práticas microfísicas como formas de manifestação da subjetividade, dando sinais de autonomia e resistência.

Na discussão entre poder e resistência, os estudos de Hardy e Clegg (2001) demonstram que a consciência da relação não foi capaz de amenizar os aspectos de soberania embutidos no poder de dominação. Isso é possível porque “os discursos dominantes são tidos como fatos, o que torna difícil conceber alternativas, quanto menos torná-las realidade” (Hardy e Clegg, 2001, p. 280). Um elemento que auxilia na manutenção das relações de poder em favor da dominação é a construção de identidade por parte dos sujeitos dominados. Intencionalmente, as organizações promovem a produção de significados e de sentidos, de forma a moldar uma identidade que desconsidere as características de dominação presentes no poder. Deetz³¹ (1992a; 1992b) citado pelos autores, conclui que os atores mais bem posicionados na hierarquia organizacional desenvolvem estratégias cuja finalidade é manter o poder no fluxo que melhor lhes convêm.

3.2 O poder Organizacional, por Henry Mintzberg

O poder organizacional mostra-se resultante da atuação simultânea e constante do poder que emana de atores pertencentes ao universo interno e ao universo externo

³⁰ LACLAU, E.; MOUFFE, C. **Hegemony and socialist strategy**. Londres: Verso, 1985.

³¹ DEETZ, S. Critical-cultural research: new sensibilities and old realities. **Journal of Management**. 11(2): 121-136, 1985.

a ela. Ao fazer a interpretação dessa realidade a partir das análises de Mintzberg (1983), Bittencourt Neto (2005, p. 10) esclarece que “as diversas configurações de poder características das organizações são resultantes da relação envolvendo ambas as coalizões”.

As coalizões apontadas por Mintzberg (1983) como sendo fatores de promoção de poder organizacional alimentam os sistemas que o autor denominou de “sistemas de influências”. Tais sistemas são constituídos por indivíduos citados como “influenciadores”, como explorado em parágrafos anteriores. Influenciadores produzem coalizões. “Assim, as coalizões agrupam pessoas com interesses comuns, além de definirem as diretrizes que balizam os conflitos internos, constituindo-se nas unidades principais da política organizacional” (BITTENCOURT NETO, 2005, p. 46).

Outro aspecto do poder vislumbrado por Mintzberg (1983) é a característica política que este desenvolve no ambiente organizacional. Ele explora o universo do poder nas organizações, ao ponto de descolar-se do paradigma econômico, que funciona por de trás de qualquer atividade mercadológica. Assim, o autor procura interpretar o poder de modo que ultrapassasse as diretrizes econômicas para adentrar no campo da política. “Assim, política torna-se sinônimo de exploração do poder de maneira que não seja puramente econômica” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 224).

Os autores também conduzem o estudo do poder político na linha das “estratégias” como “uma realidade básica da vida organizacional”. “A formulação das estratégias” é considerada “como um processo político e, a seguir, as próprias estratégias como sendo políticas” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 225).

Uma das noções básicas que é preciso ter ao vislumbrar o poder como força de transformação nas organizações é saber que este poder emana da própria natureza humana. É devido a isso que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 225) afirmam que “as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores”. Estas considerações atestam a natureza do poder como algo produzido a partir da intervenção humana no ambiente sociopolítico.

Apesar disso, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 225) mostram que, apesar de parecer óbvio “grande parte da literatura, por muito tempo, deu a impressão de que os altos executivos eram agentes racionais que definiam estratégias que todas as outras pessoas adotavam”, única e exclusivamente, de modo “submisso e leal”.

O poder como elemento que está em constante movimento gera cenários políticos com fins diversos, seja para manter-se, quer seja para a alternância, o que, inevitavelmente, requer o exercício de estratégias. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 229) consideram que todo cenário político quando inclinado a mudanças “cria conflitos políticos, em especial na formulação de estratégias, onde as apostas são altas”. Os autores ainda mostram que “novas estratégias pretendidas não são apenas guias para a ação; elas também são sinais de mudanças em relações de poder” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, p. 229). Ou seja, no ambiente organizacional o poder e as relações que dele brotam tendem sempre a criar cenários de mudanças nos quais as estratégias fazem-se presentes como ferramentas de gerência.

De modo geral, o poder político organizacional cria mecanismos nos quais o poder pode se manifestar de forma regular. Essa forma regular é a que vai garantir a execução das tarefas com foco nos objetivos estabelecidos. Para tal, esse autor aponta a existência de um sistema descrito como “legítimo, indicando que seu poder é reconhecido oficialmente: autoridade formal, cultura estabelecida e expertise certificada”. Porém, o poder costuma manifestar-se irregularmente ou contrário às estratégias organizacionais quando “usado na busca de fins ilegítimos (por exemplo, resistindo a mudanças necessárias)” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 233).

As relações de poder enquanto instrumentos capazes de ditar a dinâmica organizacional são, conforme Mintzberg (1983), forças que tomam para si o controle dos processos produtivos e de seus respectivos conhecimentos construídos, não importando o tempo de exercício deste poder. Logo, o poder possui característica de ação momentânea. Pinto (2007, p. 14) salienta que, por este motivo, “os influenciadores internos e externos à organização atuam nos meios e sistemas de

influências que utilizam e no sistema de metas resultantes, determinando a tônica organizacional”.

Os influenciadores internos e externos, assim como os sistemas e os meios de influências com o sistema de metas resultantes, conduzem às configurações de poder. Mintzberg (1992) elege essas configurações como sendo genuínas às organizações (Quadro 1).

QUADRO 1 – Combinações entre coalizões internas e coalizões externas e suas principais características

Coalizão externa	Coalizão interna	Tipologia da organização	Sistemas e meios de influência	Características do sistema de metas e objetivos
Ativa*	Burocrática	Instrumental	Burocrática	Maximizar metas e objetivos operacionais
Passiva	Burocrática*	Sistema fechado	Burocrática	Sobrevivência, eficiência, controle e crescimento
Passiva	Personalizada*	Autocracia	Qualidades pessoais	Metas personalizadas na figura do principal executivo
Passiva	Ideológica*	Missionária	Ideologia	Metas e objetivos focados na missão institucional
Passiva	Profissional*	Meritocracia	Talentos e conhecimentos	Metas e objetivos vinculados ao conhecimento técnico
Dividida	Politizada	Arena política	Conflitos internos e ou externos	Metas focadas em grande número de restrições e objetivos individuais

Nota*: Influenciadores dominantes

Fonte: Mintzberg (1992)

. Organização do tipo “arena política” – este modelo representa a configuração de organizações que sinalizam crises. Falcini (1993, p. 15) relata que o “conflito” é a “característica básica”, e que se apresenta “tanto na coalizão externa, que é dividida, quanto na interna, que é politizada”. Com elevada atividade política, o resultado é a baixa interação entre os membros. Paz, Martins e Neiva (2007, p. 391) ressaltam que o conflito predomina porque todos os influenciadores perseguem seus objetivos individuais. Os conflitos atingem tanta as coalizões internas quanto as externas. As disputas internas são consequências das disputas pelo poder. Essa configuração é extremamente delicada para a saúde da organização, já que os conflitos possuem origem e interesses que se distanciam dos institucionais. Paz, Martins e Neiva (2007, p. 391) evidenciam que o longo exercício conflituoso

pode arruinar a organização, uma vez que “a política se sobrepõe à habilidade técnica e o sistema de metas fica fluido e instável”.

. Organização autocrática – uma de suas características mais marcantes está no poder centrado no executivo principal. A coalizão é interna e a coalizão externa apresenta-se de forma passiva. Pinto (2007, p. 16) disserta que “os demais atores internos devem expressar lealdade ao “chefe” ou deixar a organização”, selando, assim, o poder central. Esse influenciador interno define toda dinâmica em torno das metas organizacionais. Assim como Pinto (2007), Paz, Martins e Neiva, (2007, p. 391) destacam que neste modelo “não há espaços para jogos políticos, uma vez que os subordinados têm como opções expressar lealdade ao chefe ou sair da organização”. Diferente das organizações de sistema fechado, na autocrática o modelo marca as organizações pequenas, ainda jovens, de simples compreensão ou que estejam sob o poder de uma forte liderança.

. Organização instrumental – o influenciador, ou o grupo de influenciadores, utiliza de forma instrumental a organização, de modo que possa alcançar seus objetivos. Pinto (2007, p. 15) explica que isso “ocorre quando a organização tem uma dependência estratégica crítica em relação a um influenciador externo”. A burocracia existente na coalizão interna direciona os empregados rumo aos interesses dos dominantes, que podem ser um ou mais influenciadores. “A hierarquia é rígida, e o poder flui de fora para dentro da organização” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2007, p. 391). O engajamento por parte dos membros da organização é dependente das relações de barganha, o que se apresenta vinculado a uma identidade frágil. Pinto (2007, p. 15) mostra que “a organização orienta-se pelas designações do influenciador externo dominante, que se utiliza da burocracia para manter o controle e impõe metas e objetivos exclusivamente operacionais, visando a maximização dos resultados”. Diante disso, os jogos políticos são bloqueados, devido ao poder reduzido dos membros internos.

. Organização meritocrática – os membros especialistas são os responsáveis por dar a característica meritocrática à organização. Por consequência, o modelo é de coalizão interna sob a lógica profissional. A presença dos especialistas dá-se pela ocorrência de “estruturas operacionais tecnicamente complexas e quando há necessidade de lidar com tecnologias complexas”

(PINTO, 2007, p. 16). Logo, o poder é concentrado nos especialistas. De acordo com Falcini (1993, p. 12), “a presença de especialistas, em vários campos de conhecimento, *per sí*, significa algum nível de atividade política”. A relação de poder é pautada na construção dos saberes e no domínio dos conhecimentos organizacionais por parte dos especialistas. Outra função dos especialistas é manter a segurança no que diz respeito às coalizões externas. Pinto (2007, p. 16) esclarece que os especialistas “lidam bem com pressões externas, mantendo os influenciadores externos passivos”. Um fator importante a ser levado em consideração é a baixa fidelidade dos especialistas para com a organização. Este fato foi também trabalhado por Falcini (1993, p. 12) ao salientar que “tais profissionais tendem a ser mais leais às suas associações profissionais, visto que a socialização é parte básica de suas formações profissionais”.

. Organização missionária – representa um modelo que se configura de forma a criar ideologias capazes de tornar passiva a coalizão externa. É dessa maneira que Pinto (2007, p. 16) menciona ao afirmar que ela “integra a coalizão interna em torno de metas ideológicas, promovendo a identificação de seus membros e, conseqüentemente, sua dominação”. Neste caso, a ideologia não vem do meio, já que ela é imposta internamente. Paz, Martins e Neiva (2007, p. 391) mencionam que “a organização patrocina uma forte identificação dos seus membros com as metas e objetivos ideológicos”. A estrutura de autoridade possui pouca força e pequenas diferenças entre os níveis hierárquicos do ponto de vista da representatividade voltada ao *status*. A participação autônoma dos membros é o principal mecanismo que garante a aplicação da socialização e da doutrinação. “Normalmente, nesse tipo de organização líderes carismáticos exercem grande influência” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2007, p. 391).

. Organização de sistema fechado – Paz, Martins e Neiva (2007, p. 391) convencionaram chamar o sistema fechado de “sistema autônomo”. Este sistema costuma aparecer em ambiente organizacional tradicional, cuja característica encorpada da organização, porém de baixa especialização, inviabiliza a atuação de influenciadores externos. Logo, as influências são exercidas internamente, na maioria dos casos pelos gestores, que, segundo as autoras supracitadas, “exercem o controle interno, usam de padrões

burocráticos [...] e trabalham com um sistema de metas claramente operacionalizado sem imposição externa” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2007, p. 391). Nesta configuração, o controle dá-se por meio dos instrumentos burocráticos totalmente a favor da coalizão interna. O ambiente externo não é levado em consideração, uma vez que a organização tem foco nela mesma e conta com a dispersão dos influenciadores externos.

Algo importante a ser considerado acerca das configurações propostas por Mintzberg (1983) é que elas não são permanentes nas organizações. Estão vinculadas ao momento da organização, no tempo e no espaço. Mudam de acordo com a dinâmica da organização, a permanência e saída dos membros, as alterações na ambiente externo, etc. Paz, Martins e Neiva (2007) esclarecem:

Essas configurações não são estanques. Como decorrência de maior peso no macro contexto, elas podem passar por transformações internamente e, em um processo dinâmico, serem substituídas por outras, resultando em um modelo de estágios de desenvolvimento organizacional (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2007, p. 392).

Outro ponto que merece ser destacado é que tais configurações não devem ser encaradas como formas universais para a leitura das organizações. O que Henry Mintzberg fez foi propô-las como modelos de referência. Falcini (1993, p. 15), conclui que os “tipos genuínos [...] tiveram como objetivo básico facilitar a dedução de tendências”. Ele observou que Mintzberg buscou “deduzir uma teoria descritiva e sistemática que possa crescer, de forma indutiva, como base em dados observáveis no mundo real, na direção de um paradigma”.

3.3 Pesquisas anteriores na perspectiva do modelo de Henry Mintzberg

Na sequência desse referencial, apresentam-se os resultados de cinco pesquisas sobre configurações de poder de Henry Mintzberg, dispostos em ordem cronológica; ou seja, mostrando o estado da arte em razão da sua evolução.

3.3.1 Configuração de Poder nas Organizações: O Caso da Embrapa

Vargas (1998) lançou mão dos estudos de Mintzberg (1983) para analisar as configurações de poder na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). A pesquisa buscou alcançar dois objetivos:

A – Identificar quais os tipos de configurações de poder que melhor representariam as relações de poder presentes em uma organização de pesquisa, segundo a percepção dos seus empregados. **B** – Investigar possíveis relações existentes entre algumas variáveis e a percepção de poder que os empregados tinham da organização (VARGAS, 1998, p. 89, grifo nosso).

A autora esclarece que um dos dilemas do estudo do poder, seja no ambiente organizacional, seja de forma geral, é a baixa produção de pesquisas acerca da temática. Pagès *et al*³² (1987), citados por Vargas (1998, p. 90), salientaram “que todos reconhecem a importância de se estudarem os problemas relacionados ao poder, mas que é extremamente difícil para o pesquisador ter acesso às organizações para investigar esses problemas”.

A pesquisa foi conduzida com base em metodologia quantitativa, compreendendo a análise de dados feita a partir de estatísticas descritivas e inferenciais. Ela abrangeu a sede da empresa, em Brasília/DF, e unidades de pesquisa espalhadas pelo território nacional. O trabalho de Vargas (1998) mostra que a organização em questão exibiu as configurações “missionária” e “meritocracia” como indicativas das relações de poder lá exercidas. “As variáveis tempo de organização e cargo foram as melhores prognosticadoras dessas duas configurações de poder” (VARGAS, 1998, p. 89).

3.3.2 A dinâmica da Configuração de Poder: O Caso da Prefeitura Municipal de Medianeira nos Períodos de 1989-2000 e 2001

Alves (2001) é um pesquisador que também lançou mão da teoria de Mintzberg (1983), cuja proposta é desenhar as configurações de poder existentes nas organizações para identificar tais configurações presentes na Prefeitura Municipal de Medianeira no Paraná entre 1989 e 2000. O autor adotou a metodologia de pesquisa qualitativa. Quanto aos meios, o estudo de caso foi a opção estabelecida. Quanto aos fins, tratou-se de uma pesquisa descritiva, pois, teve-se a descrever e analisar “a dinâmica das configurações de poder” (ALVES, 2001, p. 3).

³² PAGÈS, M. et al. **O poder das Organizações** – a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

O pesquisador iniciou seus trabalhos atentando para o cenário de mudanças que tanto agita as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Ele relata que “o mundo atual está passando por um importante processo de mudança, de uma sociedade industrial para uma sociedade marcada pela informação e pelo conhecimento” (ALVES, 2001, p. 12). Alves (2001) salienta que as várias mudanças – sendo as principais nos campos tecnológico e das estruturas sociais e culturais – acabam por modificar e fazer nascerem novas necessidades nas pessoas.

Ao dissertar sobre diversas crises que afetaram e modificaram as principais características das organizações públicas no Brasil, Alves (2001) adentra no campo das relações de poder e na forma como elas interferem nos processos organizacionais. Em seu entendimento, o tema “Poder” não é novo na história da humanidade e por muito tempo esteve ligado aos fenômenos envolvendo repressão e batalhas políticas. Não diferente de diversos outros autores que se debruçam sobre o estudo do poder nas organizações, Alves (2001, p. 15), ao conduzir o estudo do poder para o ambiente organizacional, considera: “Levado ao âmbito das organizações o tema “poder” não conseguiu perder as conotações pouco favoráveis que o cercam, a julgar pela discreta atenção com que vem sendo tratado por parte dos estudiosos e pesquisadores da área organizacional”.

Mesmo diante da escassez de estudos, o autor optou por investir na temática “Poder” organizacional, pois entendia que “a compreensão das relações de poder” traz inúmeros benefícios para a gestão do negócio, como “prevenção e a resolução de conflitos, [...] traçar um perfil da organização e facilitar a tomada de decisão organizacional” (ALVES, 2001, p. 15).

Após os desdobramentos da pesquisa, Alves (2001) chegou à conclusão que, compreendendo o período analisado, a “meritocracia”, a “missionária” e a “arena política” constituíam as configurações de poder existentes na Prefeitura Municipal de Medianeira.

Ao final de seu relatório de pesquisa, Alves (2001) formulou uma “recomendação” totalmente pertinente, principalmente para a pesquisa proposta neste projeto. Ele alegou que sua experiência sugeriu que outros pesquisadores pudessem também

lançar mão do referencial teórico de Mintzberg (1983) para o desenvolvimento de análises em “outras organizações do setor público com o objetivo de servir de base para a geração de novos conhecimentos” (ALVES, 2001, p. 15).

3.3.3 Poder Organizacional e Modelo de Gestão: O Caso da Tapajós Distribuidora

A pesquisa de Ribeiro (2003) traça um paralelo entre o modelo de configurações de poder, elaborado por Mintzberg (1983), e o modelo de gestão de negócios, proposto pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) na Tapajós Distribuidora – Empresa de serviços. Metodologicamente e no tocante aos meios, a pesquisa adotou o estudo de caso, que conduziu o autor a responder ao seguinte problema de pesquisa: “Quais as relações existentes entre estruturas, ou configurações, de poder organizacional e os elementos que constituem um modelo de gestão de negócios, utilizando como fonte uma empresa de serviços?” (RIBEIRO, 2003, p. 17).

Ribeiro (2003, p. 17) fixou como objetivo geral de seu trabalho identificar as “relações entre as configurações de poder organizacional propostas por Mintzberg (1983) e o modelo de gestão de negócios criado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade em uma empresa de serviços. Tal objetivo desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos:

Realizar o levantamento bibliográfico sobre poder organizacional e modelos de gestão; Identificar os tipos de configuração que melhor representam as relações de poder organizacional de Mintzberg (1983) em uma empresa de serviços; Avaliar o grau de utilização do modelo de gestão de negócios da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade em uma empresa de serviços; Investigar as possíveis relações existentes entre as configurações de poder de Mintzberg (1983), e a percepção do modelo de gestão que os empregados possuem sobre uma empresa de serviços (RIBEIRO, 2003, p. 17).

Ribeiro (2003) coloca-se diante de vários questionamentos acerca de dilemas organizacionais que, por vezes, conduzem à descontinuidade de ações, levando as organizações a ambientes mentais de incertezas. Ele pergunta-se sobre a possibilidade de “fazer com que a evolução tecnológica e as mudanças na política e

na forma de relacionamento das pessoas e das organizações promovam a evolução, e não a descontinuidade das ações (RIBEIRO, 2003, p. 14).

O pesquisador relata que o ambiente de incertezas acaba por promover estresse nos atores envolvidos nos processos organizacionais, como as pessoas e as entidades governamentais. O resultado deste cenário de pressões é a geração de “processos de relacionamentos que promovam a adoção de uma estrutura de suporte à convivência, ao mesmo tempo, que possibilitam o entendimento das transformações simples ou quânticas em nosso mundo” (RIBEIRO, 2003, p. 14).

Ao focalizar as pessoas, Ribeiro (2003) destaca que muito se modifica no processo de interação delas com tudo que está agindo ao redor, por exemplo, organizações, sociedade, valores morais, noção de justiça e relações de poder. O pesquisador ressalta:

A constância do propósito de vida é continuamente desafiada por uma nova ordem social, nos fazendo recordar todo o nosso rol de premissas, questionando-as, substituindo aquelas que não se coadunam com a realidade em que vivemos, ou acreditamos viver, fortalecendo aquelas que nos impulsionam para o que desejamos (RIBEIRO, 2003, p. 15).

Hamel³³ (2000), citado por Ribeiro (2003, p. 15), declara que, diante dos cenários de mudanças e pressões, as organizações adotam “novas formas e metodologias de gerenciar seus negócios”. Entretanto, Ribeiro (2003, p. 15) salienta que todas as tentativas da organização de reestruturar-se diante dos contextos dinâmicos “esbarram nas premissas e valores das pessoas, visto, na maioria dos casos, não ocorrer o que chamamos de ‘negociação de expectativas’, com a consequente mudança nos *drivers* de comportamento”.

Foi diante de tais argumentos que a pesquisa buscou responder a suas argumentações ao partir para o campo na Tapajós Distribuidora. Ao término das investigações, o pesquisador chegou à conclusão de que as configurações de poder

³³ HAMEL, G. **Leading the Revolution**. Boston:Harvard Scholl Press. 2000

“Missionária” e “Sistema fechado” são predominantes, segundo Mintzberg (1983), que se destacaram. Ribeiro (2003) ainda destaca:

O modelo de gestão de negócios da FPNQ é utilizado, proporcionando resultados empresariais efetivos; e o modelo de gestão de negócios é preditor das configurações de poder organizacional, bem como essas configurações são preditoras dos resultados de negócios (RIBEIRO, 2003p. 3).

Seguindo a *praxe* das pesquisas científicas, o autor recomenda a utilização do modelo de configurações de poder de Mintzberg (1983) e o modelo de gestão da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade em outros segmentos organizacionais, tanto públicos como privados, visando também à realização de comparações entre eles, a fim de promover-se a construção de novos conhecimentos. Ribeiro (2003, p. 139) também recomenda “estudar as relações das variáveis dessa pesquisa com outras variáveis, tais como: nível hierárquico, tempo de casa, sexo, e escolaridade”.

3.3.4 Configurações de Poder: Um Estudo de Caso no Banco do Brasil

Ancorada na doutrina de Mintzberg (1983), assim como na escala de configurações de poder de Paz³⁴ (1997) citado por Nóbrega (2007), a pesquisa dispôs-se a investigar e estudar as configurações de poder no Banco do Brasil, agência de Salvador/BA, de forma a identificá-las por meio da percepção dos funcionários da instituição, consistindo em:

Analisar a percepção da configuração de poder em função da estrutura organizacional na qual se inserem os respondentes; analisar se existem diferenças estatisticamente significativas na percepção do grupamento funcionário admitido antes de 1991, que vivenciou o conturbado período vivido pelo banco entre os anos de 1995 e 1997, e aquele admitido a partir de 1997; e por fim, este estudo buscou analisar se existem diferenças nas percepções das diversas configurações de poder em função de variáveis sócio-demográficas tais como idade, escolaridade, sexo, tempo de banco, localização, porte da dependência, grupamento funcional e comissão exercida (NÓBREGA, 2007, p. 3).

³⁴ PAZ, Maria das Graças Torres da. (1997). Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J.E. e CODO, W. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: ANPEPP. P. 151-172., 1997.

Nóbrega (2007) aponta que as mudanças ocorridas no cenário bancário a partir da década de 1950 contribuíram para mudanças significativas, servindo de “aporte de novas tecnologias, ajuste no quadro de pessoal e, mais tarde, terceirização de todos os serviços considerados não bancários” (NÓBREGA, 2007, p. 20). O estudo relata que tais mudanças modificaram as configurações da estrutura de recursos humanos, em decorrência de transferências, demissões, exigências de novas posturas e novos conhecimentos. Segundo Nóbrega (2007, p. 25), “talvez tenha sido este o momento em que as relações de poder se tornaram mais visíveis em toda a história do banco. O forte corporativismo que existia até então na empresa deu lugar ao profissionalismo”.

Diante desta realidade, Nóbrega (2007) definiu sua ferramenta metodológica, optando pelo estudo empírico, aliado à utilização da técnica de estudo de caso. Os resultados encontrados apontam que

[...] na percepção dos funcionários, a **AUTOCRACIA** é a configuração de poder que melhor representa o banco enquanto que a **MERITOCRACIA** aparece no extremo oposto como aquela que se apresentou menos significativa na percepção dos funcionários. A análise da percepção em função da estrutura organizacional revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas na percepção dos funcionários. A análise da percepção em função da estrutura organizacional revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os subgrupos das variáveis **GRUPAMENTO FUNCIONAL** (comissionados e não comissionados), **COMISSÃO EXERCIDA** e **LOCALIZAÇÃO** (agência e Direção Geral). Com relação à percepção dos grupamentos funcionais admitidos antes de 1991 e após 1997, o estudo revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas apenas para a configuração do tipo **SISTEMA FECHADO**. O estudo não permitiu, entretanto, afirmar que a diferença de percepção deveu-se exclusivamente ao fato de um grupo ter vivenciado o conturbado período 1995-1997 e o outro não. O estudo mostrou, também, a existência de diferenças estatisticamente significativas na percepção das configurações **MISSIONÁRIA; INSTRUMENTO; AUTOCRACIA; ARENA POLÍTICA** e **SISTEMA FECHADO** em função de pelo menos uma das variáveis sócio-demográficas. A configuração meritocracia foi a única que não apresentou diferenças de percepção em relação a qualquer das variáveis do estudo e a variável **PORTE DA DEPENDÊNCIA** foi a única que não apresentou diferenças de percepção estatisticamente significativas em relação a qualquer uma das configurações. Apesar da existência dessas diferenças de percepção entre subgrupos de diversas variáveis, o estudo confirmou apenas um nível moderado de correlação entre a variável **TEMPO DE BANCO** e a configuração do tipo **SISTEMA FECHADO** com valores de $r = 0,360$ e $p = 0,00$. Ao final, as médias obtidas pelas configurações **AUTOCRACIA** e **MISSIONÁRIA**, que obtiveram as maiores médias gerais, e a pequena distância entre elas (0,027) (NÓBREGA, 2007, p. 3, grifo nosso).

Nóbrega (2007) considera que os resultados colaboram para a afirmação de Mintzberg (1983) quando este mostrou que as organizações nunca apresentaram configurações puras. O autor salienta que as organizações acabam por resultar em um *mix* de configurações, no qual uma delas estabelece-se como sendo a preponderante.

3.3.5 Sistemas de influência e dinâmica organizacional da Universidade Federal de Ouro Preto

Tendo como palco de estudos a Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), Pinto e Garcia (2010), ao aplicarem o modelo teórico de Henry Mintzberg concluíram que a relação de poder predominante foi a Missionária, seguida das relações Sistema Fechado e Meritocracia.

O estudo partiu do problema de pesquisa que visou identificar “as configurações de poder predominantes na universidade pública federal, com tradição e forte presença de cursos na área tecnológica” (PINTO; GARCIA, 2010). Para chegar à resposta esperada, foi estabelecido o objetivo geral de identificar e descrever as configurações de poder predominantes. Os objetivos específicos que auxiliaram foram:

- a) Identificar as possíveis relações existentes entre as configurações de poder verificadas e as variáveis demográficas e ocupacionais dos empregados (área de lotação, função exercida, tempo de trabalho na Universidade, idade, escolaridade e sexo), de forma a elucidar possíveis dinâmicas intra-organizacionais; b) Analisar as causas de ocorrências de configurações de poder com alto ou baixo grau de influência dos especialistas da organização (PINTO; GARCIA, 2010, p. 12).

A metodologia utilizada no estudo foi um estudo de caso, em que se buscou identificar e descrever as configurações de poder na universidade. A pesquisa foi estabelecida pelo método misto; ou seja, ela foi quantitativa e qualitativa. Foi qualitativa ao verificar as contradições e dinâmicas intraorganizacionais na instituição.

Na discussão do estado da arte, Pinto e Garcia (2010) exploraram o modelo teórico de Henry Mintzberg, dando destaque para o sistema de influências e as coalizões internas e externas. Além disso, os autores apresentaram as características das tipologias de poder organizacional: Organização instrumental, Sistema fechado, Autocracia, Organização missionária, Meritocracia e Arena política.

A ambiência da pesquisa apresentou os principais aspectos da instituição estudada. Ela esclareceu que a faculdade

[...] conta com aproximadamente 1.100 empregados, distribuídos nos Campi de Ouro Preto, Mariana e João Monlevade, em Minas Gerais, que se originou em 1969, com a união da Escola de Farmácia (fundada em 1839) e da Escola de Minas (fundada em 1876), ambas com forte orientação tecnológica. Conta, atualmente, com 24 (vinte e quatro) departamentos e 7(sete) unidades acadêmicas: Escola de Farmácia; Escola de Minas; Escola de Nutrição; Instituto de Ciências Humanas e Sociais; Instituto de Filosofia, Artes e Cultura; Instituto de Ciências Exatas e Biológicas; e Centro de Educação à Distância, além das unidades isoladas de Direito e Turismo (Departamentos) (PINTO; GARCIA, 2010, p. 12).

Pinto e Garcia (2010) explicam que a adesão dos trabalhadores da universidade, que faz predominar a relação missionária, é muito impulsionada pela cobrança por parte dos envolvidos: cobranças de atitudes que visam alinhar comportamentos desviantes dos principais valores da Universidade.

Para professores e funcionários, o sistema ideológico que sustenta a relação missionária na universidade é representado pelos elementos: “a missão social, o status, a autonomia e a democracia” (PINTO; GARCIA, 2010, p. 18).

O grande número de departamentos estudados, de especialistas de diversas áreas do conhecimento, de níveis hierárquicos diversos e de dados demográficos presentes no questionário revelou “um difícil exercício de conciliação de ideologias, burocracias e prerrogativas de especialistas, que pode promover jogos políticos entre analistas da tecnoestrutura, gerentes intermediários e especialistas” (PINTO; GARCIA, 2010, p. 19).

Em suas considerações, Pinto e Garcia (2010) mostraram que, mesmo diante da forte ideologia presente na tipologia missionária em quase todas as camadas sociais investigadas, houve o surgimento de atitudes que denotam resistência na Universidade. Os autores mostraram que “os atores organizacionais movimentam-se e articulam-se internamente, na defesa de interesses individuais e das pequenas coletividades” (PINTO; GARCIA, 2010, p. 24).

Por fim, os pesquisadores sinalizaram que o tipo de organização estudada também se inclina na perspectiva dos estudos de Michel Foucault, uma vez que há a existência de práticas voltadas a defesa de interesses difusos, “caracterizando-as como espaços de interação social multifacetados” (PINTO; GARCIA, 2010, p. 24).

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo disserta sobre a metodologia utilizada na pesquisa, que, segundo Queiroz (1983, p. 12), diz respeito a uma “reflexão sobre o caminho [...] seguido pelo cientista em seu trabalho, nas diversas fases da proposição da pesquisa e sua realização”. O proceder da pesquisa, à luz da ciência, é uma das formas, se não a principal, de dar validade aos resultados obtidos.

4.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, que, segundo Vergara (2003, p. 47), possui a pretensão de expor “características de determinada população ou de determinado fenômeno”. A autora relata que a pesquisa descritiva “não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Gil (1999, p. 44), ao dissertar sobre métodos e técnicas em pesquisa social, relata que uma das “características mais significativas [...]” das pesquisas descritivas, “está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”. Além disso, o autor explica que “são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. Foi justamente este o propósito desta pesquisa, quando buscou descrever e identificar a dinâmica do poder organizacional a partir da percepção dos agentes penitenciários.

4.2 Abordagem

Para garantir o esclarecimento do fenômeno indagado no problema de pesquisa, estabeleceu-se uma abordagem mista, ou seja, quantitativa e qualitativa. O método misto, segundo Creswell (2010), significa ultrapassar os limites da tradicional coleta e análise das pesquisas quantitativas e qualitativas. Segundo ele, a proposta é obter a sinergia dos métodos, de forma a avançar na fronteira do conhecimento. É quantitativa porque teve por objetivo verificar a capacidade descritiva do modelo de Henry Mintzberg na identificação da tipologia organizacional, considerando a opinião dos agentes penitenciários a partir de respostas a um questionário estruturado

(APÊNDICE A). Por isso, segundo Creswell (2010), as pesquisas quantitativas representam

[...] um meio para testar teorias objetivas, examinando a relação entre as variáveis. Tais variáveis, por sua vez, pode ser medidas tipicamente por instrumentos, para que os dados numéricos possam ser analisados por procedimentos estatísticos. O relatório final escrito tem uma estrutura fixa, a qual consiste em introdução, literatura e teoria, métodos, resultados e discussão (Creswell, 2010, p. 26).

É qualitativa porque teve o intuito de, ao considerar os resultados quantitativos, verificar com profundidade a percepção dos servidores com relação ao que foi identificado. A abordagem qualitativa é, segundo Creswell (2010, p. 26), “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

4.3 Método de Pesquisa

Quanto aos meios, esta dissertação representa um estudo de caso desenvolvido no presídio de Pedro Leopoldo/MG. Creswell (2010, p. 38) descreve que os estudos de caso “são uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos”. A busca por respostas locais e no contexto real é o que também impulsiona o meio escolhido. Yin (2005) ensina:

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (Yin, 2005, p. 20).

O estudo de caso foi bastante relevante para esta pesquisa, já que trata-se da investigação do poder como fenômeno complexo em um ambiente ainda mais complexo. Por meio do estudo de caso, pode-se, pouco a pouco, etapa por etapa, buscar o esclarecimento das relações de poder em um ambiente dotado de características atípicas, violência, muitos mistérios e regras próprias. Este é o mesmo raciocínio de Yin (2005, p. 20), ao destacar a necessidade de se “compreender fenômenos sociais complexos”.

4.4 Unidade de Análise, Unidade de Observação, Amostra e Sujeitos de Pesquisa

O presídio de Pedro Leopoldo representa a unidade de análise desta pesquisa. Collis e Hussey (2005) mostram que cada estudo de caso aborda somente uma unidade de análise, cujo objetivo é coletar informações detalhadas da unidade analisada. Para a etapa quantitativa, a unidade de observação correspondeu a todos os agentes penitenciários lotados no presídio. Na etapa qualitativa, os sujeitos de pesquisa também foram os agentes penitenciários.

Para a etapa quantitativa, os respondentes representaram toda a população de agentes penitenciários da unidade prisional pesquisada, que correspondeu ao quantitativo de 55 servidores. Richardson (1999, p. 157) esclarece que “em termos estatísticos, população pode ser o conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar”. Gil (1999) também colabora ao explicar que uma população é representada por indivíduos com características previamente definidas e dispostas em conjunto.

A quantidade de agentes lotados no presídio estimulou a escolha da população, ao invés de se extrair uma amostra. Por esse motivo, Collis e Hussey (2005) salientam que a utilização de toda população, normalmente, se dá após considerar a abrangência do estudo e o tamanho da população. Dos 55 questionários distribuídos, obtiveram-se 33, ou seja, 60% da população. Destes, 14 são de agentes concursados e 19, contratados.

Após a conclusão da etapa quantitativa, extraiu-se uma amostra por “acessibilidade”. Vergara (2003) explica que a amostra por acessibilidade não utiliza mecanismos estatísticos, uma vez que a proximidade com os elementos visados é o que viabiliza o acesso. Principalmente se tratando de ambiente prisional, a acessibilidade nem sempre é de fácil conquista.

Uma vez inseridos no ambiente marcado por violência e, por vezes, com as mazelas do cárcere, os agentes penitenciários adotam uma postura de precaução e de “presunção do erro” por parte de terceiros. Em outras palavras, eles acreditam que

até que se prove o contrário todo mundo é suspeito e passível de cometer erros. Em seus estudos, Dias (2011, p. 32) também considerou que “esses contextos de instabilidade e de iminência de ruptura da ordem [...], muitas vezes, ‘sentidos’ por seus funcionários, em especial pelos agentes penitenciários que trabalham no ‘fundão’ da cadeia”.

Por meio da acessibilidade, procurou-se estabelecer uma amostra contendo servidores concursados e contratados. O recorte ficou assim definido: quatro agentes penitenciários, sendo dois concursados e dois contratados. Esta etapa identificou uma rápida saturação dos dados obtidos nas respostas. Os participantes prestaram informações muito similares acerca das mesmas questões. Thiry-Cherques (2009, p. 20) salienta que “a saturação designa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado”.

4.5 Coleta de Dados

Partindo da proposta de método misto, a primeira fase da pesquisa se deu pelo método quantitativo. Para verificar como se estabelece a tipologia do poder organizacional na Unidade Prisional, foi aplicado um questionário (APÊNDICE A) estruturado e validado por Paz (1997), contendo 40 questões em escala de concordância *Likert* de 1 a 5, sendo 1 – “Discorda totalmente” e 5 – “Concorda totalmente”. O questionário utilizado foi composto por apenas cinco configurações de poder: autocracia, meritocracia, missionária, sistema fechado e instrumento partidário, como denominado por Paz (1997). A configuração criada pela autora representa a união de elementos contidos nas configurações Arena política e Organização instrumental. Importante também destacar que a quinta configuração foi submetida a testes de validação, os quais indicaram a aproximação dos dois construtos. Logo, a avaliação mostrou que o instrumento atendeu aos objetivos desta pesquisa. Além disso, ele é composto por uma questão de ordem ocupacional, que aponta se o servidor é contratado ou concursado.

A escolha do questionário estruturado correspondeu à estratégia proposta para a primeira etapa. Gil (1999) identifica que uma das vantagens do questionário está no

fato de o respondente não precisar se identificar, o que reforça a posição anônima por parte do respondente. O autor explica que o questionário corresponde a uma

[...] técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc. (GIL, 1999, p. 128).

Richardson (1999, p. 189) salienta que “os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. Tal esclarecimento está diretamente ligado aos fins da pesquisa, por visar descrever o fenômeno investigado. Diante disso, o autor esclarece que “uma descrição adequada das características de um grupo não apenas beneficia a análise [...] mas também pode ajudar outros especialistas, tais como planejadores, administradores e outros” (RICHARDSON, 1999, p. 189).

Sobre o procedimento de coleta de dados, Richardson (1999) menciona que buscar todas as informações pertinentes ao fenômeno estudado é responsabilidade do pesquisador. Antes de aplicar o questionário, foi realizado um pré-teste com cinco agentes penitenciários, com o propósito de ajustá-lo à linguagem e à realidade da unidade prisional. Por exemplo, foi identificado que alguns agentes tiveram dificuldade em identificar a unidade prisional como sendo uma organização. Logo, onde havia a palavra “organização”, foi substituída por “unidade prisional”. Outra necessidade de adequação foi identificada ao perceber certa dificuldade em assimilar que “o mais alto chefe da organização” representa a figura do diretor geral da unidade prisional. Portanto, a referência de autoridade máxima foi substituída e à vezes “diretor geral” foi colocado entre parênteses para sinalizar a função do “mais alto chefe”.

Após o pré-teste e a adequação do referido questionário (APÊNDICE A), foi solicitado aos funcionários, procurados em seus postos de trabalho, que respondessem às questões apresentadas.

Richardson (1999, p. 189) menciona que “existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser utilizados para obter informações acerca de grupos

sociais”. O autor salienta que o questionário é, talvez, o instrumento de coleta mais usual. Para os propósitos desta pesquisa, o questionário de questões fechadas foi o instrumento de coleta de dados utilizado. Gil (1999, p. 129) esclarece que “nas questões fechadas, apresenta-se ao respondente um conjunto de alternativas de resposta para que seja escolhida a que melhor representa sua situação ou ponto de vista”.

A fase qualitativa da pesquisa teve início após a análise dos dados quantitativos. A estratégia proposta – ou seja, partir da abordagem quantitativa e, com os resultados, adentrar na qualitativa – representa o que Creswell (2010) chama de “estratégia explanatória sequencial”. O autor esclarece que “a combinação dos dados ocorre quando os resultados quantitativos iniciais conduzem a coleta de dados qualitativos secundária” (CRESWELL, 2010, p. 247). O roteiro de entrevistas (APÊNDICE B) foi desenvolvido após a análise dos dados qualitativos, cujo objetivo foi buscar profundidade no entendimento dos resultados encontrados.

Para a coleta desses dados, os agentes indicados foram entrevistados fora da unidade prisional e dentro, em um local disponibilizado pela chefia da unidade, de forma a não comprometer os procedimentos de segurança da organização. Quando as entrevistas ocorreram fora da unidade prisional o local foi indicado pelo próprio participante, visando não atrapalhar sua rotina de trabalho e suas atividades particulares. O áudio das entrevistas foi gravado para posterior análise e registro. Foram gravadas entrevistas com dois agentes penitenciários concursados e dois contratados.

4.6 Análise de Dados

Após a coleta dos dados quantitativos, iniciou a análise, que, de acordo com Gil (1999, p. 169), “tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação”. O autor faz uma importante distinção entre “análise” e “interpretação”. Segundo ele, “a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (GIL, 1999, p. 168). “No caso de análise quantitativa”, o pesquisador deve

“especificar o tratamento dos dados: tabelas, gráficos e testes estatísticos” (RICHARDSON, 1999, p. 68).

Os dados foram tabulados estatisticamente no *software R* versão 3.2.2, de forma a traduzir as configurações de poder predominantes na unidade prisional. Nesta etapa, foram utilizados os procedimentos de média, desvio-padrão e variância para descrever as variáveis ordinais e as frequências, absoluta e relativa, para as variáveis qualitativas. O teste t-pareado foi utilizado para comparar as duas médias, juntamente com o coeficiente de correlação de *Spearman*, para medir o grau de associação entre variáveis ordinais.

Para a análise dos dados qualitativos, foi utilizada a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (1977), assim se define:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de mensagens que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (BARDIN, 1977, p. 38).

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é estruturada de forma a seguir uma ordem que garanta a fiel compreensão das ideias. Inicia-se com a “pré-análise”, cujo objetivo é organizar o material oriundo da fase de coleta dos dados. A segunda fase é denominada “exploração do material”. A terceira fase é responsável pelo tratamento e interpretação dos resultados (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo foi operacionalizada por meio da categorização. Bardin (1977, p. 117) explica que a categorização “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”. A autora ainda destaca que as categorias se agrupam em razão de elementos comuns (BARDIN, 1977).

Levando em consideração os argumentos que dissertam sobre a atipicidade do local onde se desenvolverá a pesquisa, a escolha da unidade seguiu critérios de acessibilidade. Dessa forma, o contato prévio feito com a direção da unidade apontou para uma boa dose de receptividade por parte dos dirigentes e funcionários.

O quadro 2 agrupa as perguntas do questionário de forma a criar os construtos formadores das configurações de poder mediante o modelo validado por Paz (1997) (APÊNDICE A). Ele foi formado a partir das configurações de poder Autocracia, Meritocracia, Missionária, Partidária e Sistema Fechado.

Quadro 2 – Construtos formadores das configurações de poder e perguntas do questionário

(Continua...)

Construto	Questão	Pergunta
Autocracia	Q 04	Aqui, a autoridade é concentrada no mais alto chefe da unidade prisional (diretor geral).
	Q 09	As metas que a unidade prisional deve seguir são impostas pela Direção.
	Q 15	Os diretores desta unidade prisional exercem uma liderança autoritária.
	Q 21	O mais alto chefe (diretor geral) controla pessoalmente o funcionamento desta unidade prisional.
	Q 26	O sistema disciplinar desta unidade prisional é rígido para os funcionários.
	Q 29	Os diretores desta unidade prisional evitam a participação de outros membros no processo de tomada de decisão.
	Q 34	Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pela diretoria desta unidade prisional.
Meritocracia	Q 03	Nesta unidade prisional, a chefia é fraca, devido ao grande poder de influência dos especialistas (quem possui o conhecimento).
	Q 08	Os objetivos formais desta unidade prisional são facilmente mudados para os objetivos individuais dos especialistas (os que possuem o conhecimento).
	Q 12	Nesta unidade prisional, os administradores (inspetores, coordenadores e diretores) se submetem aos funcionários especializados (por exemplo, técnicos).
	Q 18	Aqui, a ideologia da unidade prisional é fraca porque a ideologia dos servidores é forte.
	Q 25	Os funcionários especializados (os que possuem o conhecimento) desta unidade prisional são o coração do sistema.
	Q 28	Os especialistas (os que possuem o conhecimento) desta unidade prisional não aceitam ser controlados por superiores não especializados.
	Q 33	Esta unidade prisional é dominada pelos funcionários especializados (os que possuem o conhecimento).
	Q 38	Os objetivos pessoais dos membros desta unidade prisional são prioritários aos objetivos da unidade.
Missionária	Q 02	O compromisso de servir a sociedade direciona todas as atividades desta unidade prisional.
	Q 07	A missão de servir a sociedade é atraente para os membros desta unidade prisional.
	Q 17	Esta unidade prisional conta com trabalho o de voluntários.
	Q 23	A missão de servir bem a comunidade tem o apoio de todos os membros desta unidade prisional.
	Q 27	Esta unidade prisional tem a intenção de melhorar algo na sociedade.
	Q 32	Há cooperação entre os membros desta unidade prisional.
	Q 37	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta unidade prisional.

Quadro 2 – Construtos formadores das configurações de poder e perguntas do questionário

(Conclusão)

Construto	Questão	Pergunta
Partidária	Q 06	Aqui, a chefia superior faz pactos com pessoas de fora que exercem influência dentro da unidade prisional.
	Q 11	Os objetivos operacionais desta unidade prisional são estabelecidos por algumas pessoas de fora.
	Q 13	Outras secretarias ou outros órgãos do poder público exercem influência nesta unidade prisional.
	Q 16	Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na unidade prisional.
	Q 20	Esta unidade prisional é dominada por políticos.
	Q 22	Tanto os membros desta unidade prisional como as pessoas que estão fora dela podem influenciar o processo de tomada de decisão.
	Q 31	Há conflitos entre os membros desta unidade prisional e pessoas do ambiente externo que querem interferir nela.
	Q 36	A escolha da diretoria desta unidade prisional é feita por indicação política.
	Q 40	A política partidária faz parte da vida desta unidade prisional. (por exemplo, PT, PSDB, etc.)
Sistema fechado	Q 05	Esta unidade prisional proporciona benefícios que deixam satisfeitos os seus funcionários.
	Q 10	Uma das principais metas desta unidade prisional é a manutenção de sua autonomia.
	Q 14	Esta unidade prisional se preocupa em recompensar bem seus funcionários.
	Q 19	As regras e normas desta unidade prisional são claramente definidas.
	Q 24	Os membros desta unidade prisional têm interesse em expandir a unidade.
	Q 30	Muitas decisões nesta unidade prisional são tomadas em conjunto com as diversas áreas.
	Q 35	As metas desta unidade prisional são claras para todos os membros.
	Q 39	Só os membros desta unidade prisional exercem influência sobre ela.
	Q 41	Os trabalhos que esta unidade prisional deve realizar tanto podem ser definidos pela diretoria como por chefes imediatos e funcionários especializados.

Fonte: Elaborado pelo autor

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Análise Quantitativa

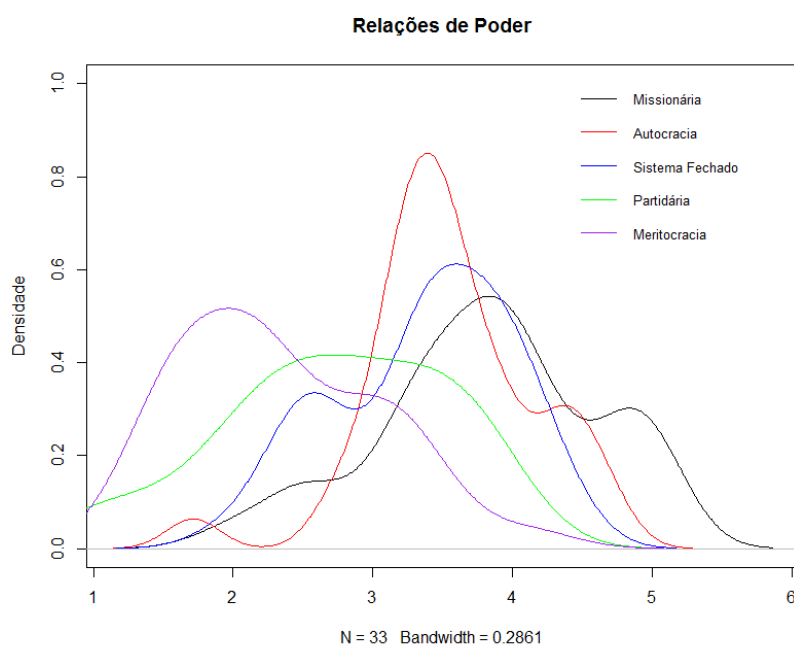
A TAB. 1 apresenta os resultados descritivos para cada relação de poder. Observa-se que a configuração de poder Missionária foi predominante, com média 3,827, seguida da Autocracia, 3,555. A relação menos predominante foi a Meritocracia, 2,341. A Autocracia apresenta menor variabilidade, com variância igual a 0,6, e a Partidária apresentou maior variabilidade, 0,808. O GRÁF. 1 apresenta as densidades das configurações de poder.

Tabela 1- Análise descritiva

Configuração de Poder	N	Média	Desvio-Padrão	Variância
Missionária	33	3,827	0,781	0,611
Autocracia	33	3,555	0,600	0,360
Sistema Fechado	33	3,368	0,624	0,390
Partidária	33	2,733	0,808	0,653
Meritocracia	33	2,341	0,714	0,510

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 1 - Densidades



Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 2 apresenta os resultados das comparações entre as médias de duas configurações de poder diferentes. O objetivo destas comparações foi verificar se as diferenças apresentadas na TAB. 1 são estatisticamente diferentes de zero. Para isso, foi utilizado o teste t-pareado, descrito na metodologia deste trabalho. Observa-se que a diferença entre Autocracia e Sistema fechado não é significativa ao nível de 5% de significância. A diferença entre Missionária e Autocracia também não é significativa ao nível de 5% de significância, mas é marginalmente significativa, com o p-valor de 0,089. Observam-se baixas correlações entre as configurações de poder, com exceção das correlações entre Sistema fechado e Missionária (0,552) e entre Partidária e Meritocracia (0,522).

Tabela 2 - Comparações múltiplas

Comparação		Diferença	Desvio-Padrão	Estatística t	g.l.	p-valor	Correlação
Missionária	Autocracia	0,272	0,890	1,756	32	0,089	0,128
Missionária	Sistema Fechado	0,459	0,646	4,077	32	0,000	0,552
Missionária	Partidária	1,094	1,231	5,105	32	0,000	-0,214
Missionária	Meritocracia	1,486	1,122	7,611	32	0,000	-0,218
Autocracia	Sistema Fechado	0,187	0,795	1,349	32	0,187	0,218
Autocracia	Partidária	0,822	0,840	5,621	32	0,000	0,249
Autocracia	Meritocracia	1,214	0,824	8,461	32	0,000	0,241
Sistema fechado	Partidária	0,635	1,163	3,137	32	0,004	-0,291
Sistema Fechado	Meritocracia	1,027	0,944	6,250	32	0,000	-0,150
Partidária	Meritocracia	0,392	0,737	3,055	32	0,005	0,522

Nota: g.l.: Graus de Liberdade

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 3 apresenta os resultados das comparações entre os funcionários concursados e os contratados. Para as relações Missionária, Autocracia, Sistema fechado e Partidária, a média de concordância para os concursados é superior que à média dos contratados. No entanto, nenhuma dessas diferenças é significativa ao nível de 5%. De outro lado, a Meritocracia apresentou maior média entre os funcionários contratados, sendo essa diferença significativa ao nível de 10% de significância. No entanto, para os testes apresentados na TAB. 3 é preciso ressaltar sua vulnerabilidade, devido ao pequeno tamanho da amostra.

Tabela 3 - Comparação entre grupos

Configuração de Poder	Grupo	N	Média	Desvio-Padrão	p-valor
Missionária	Concursado	14	3,898	0,721	0,653
	Contratado	19	3,774	0,839	
Autocracia	Concursado	14	3,694	0,430	0,228
	Contratado	19	3,452	0,693	
Sistema Fechado	Concursado	14	3,464	0,593	0,451
	Contratado	19	3,298	0,653	
Partidária	Concursado	14	2,806	0,862	0,668
	Contratado	19	2,679	0,785	
Meritocracia	Concursado	14	2,071	0,563	0,051
	Contratado	19	2,539	0,762	

Fonte: Dados da pesquisa

Diante da baixa diferença estatística entre a relação de poder predominante e a que aparece na sequência (Autocracia), a etapa qualitativa da pesquisa foi de suma importância, pois os entrevistados deram validade e profundidade interpretativa à relação predominante.

5.2 Análise Qualitativa

5.2.1 Categorias – Objetivos Específicos

Esta fase de apresentação de resultados foi desenvolvida a partir do método de “análise de conteúdo” (BARDIN, 1977). A etapa quantitativa respondeu ao objetivo geral da pesquisa, evidenciando a relação de poder organizacional predominante no presídio. Dando sequência ao método proposto, a análise qualitativa foi categorizada de acordo com cada objetivo específico, tendo como indicativos os elementos: coalizão externa; coalizão interna; sistemas e meios de influência e características do sistema de metas e objetivos.

5.2.1.1 Primeira Categoria: Crenças e valores

Esta categoria carrega elementos da coalizão interna e dos sistemas e meios de influência que, juntos, estabelecem o sistema de ideologia presente na tipologia de poder missionário.

• Amizade

[...] o conhecimento pessoal dos agentes, grande parte residem, habitam no município de Pedro Leopoldo. Outra grande parte já se conheciam, que já moravam, são próximos do município de Sete Lagoas. Então, o conhecimento pessoal torna assim. Eu acho que a relação mais próxima dos profissionais. Dessa forma, eu entendo porque eu tenho certos tipos de liberdade sem perder o meu profissionalismo [...] (informação verbal). (P1)

O fato da unidade ser pequena, as pessoas são muito amigas uma das outras. Têm muitas pessoas que moram aqui em Pedro Leopoldo. Então, elas já se conhecem, elas já vêm com essa bagagem de um conhecer o outro, e isso torna a turma mais unida, né? (informação verbal). (P2)

É. Concordo. Uai! Em relação ao grupamento de trabalho, de amizade, tanto da parte do diretor com os agentes, como dos agentes com o diretor (informação verbal). (P4)

Eu acho que a relação pessoal, assim, de amizade, de conhecimento pessoal, é isso aí o que une a coesão, é o elemento de coesão entre as equipes. Todos já se conhecem há bastante tempo, trabalham juntos há bastante tempo (informação verbal) .(P1)

• Colaboração e união entre os agentes

[...] eu concordo que os agentes, lá no caso, os profissionais mesmo ali, mais envolvidos ali, eles tendem a se unir pra continuar elaborando o trabalho, executando aquela atribuição, fazendo aquele serviço naquela forma ali pra que seja desempenhado aí um bom trabalho [...] (informação verbal). (P1)

Existe cooperação sim, mas não que todos concordem com isso. Mas é como eu te falei: a forma como é exposta, e a forma que é dirigido o trabalho faz com que as pessoas atuem a favor do que a Direção... Assim, a Direção propõe (informação verbal). (P2)

Sim. Identificam porque dentro dum grupo, se não tiver união o serviço não flui. Então, a unidade ali, eu considero uma unidade em que os Agentes se empenham mesmo em um objetivo só. Só para executar o trabalho de forma correta (informação verbal). (P3)

É claro que uma turma de mais ou menos 50 agentes não vai ser os 50 que vai estar cooperando toda vez, né? As pessoas têm opiniões contrárias também, né? Mas, no todo, há uma cooperação por boa parte das pessoas aí. Eu creio que uns 65, 70% dos agentes dão essa cooperação ao diretor, e vice e versa (informação verbal). (P4)

• Democracia

Eu concordo. Eu acho que ela é Missionária. Acho que a forma que a Direção lida com os funcionários, até mesmo nas questões de, objetivo, da missão, isso é colocado de forma suave, sabe, e de forma para todo mundo participar. Então, isso eu acho que torna Missionária” (informação verbal). (P2)

Se eu tenho uma ideia que pode melhorar nosso procedimento, cabe eu passar para quem? A autoridade maior. A autoridade maior na unidade é o diretor. Então, passa. Ele avalia. Se for proveitoso, sim (informação verbal).(P3)

A igualdade entre os funcionários, né? É... respeito [...] (informação verbal). (P4)

Há algumas ideias contrárias, como eu falei, o que é normal. Ninguém precisa pensar igual ao outro, mas é tudo colocado no papel em reuniões, igual eu te falei, da ‘Chamada geral’, e o que for melhor para o presídio é decidido ali e resolvido (informação verbal). (P3)

• Diálogo

O que eu posso visualizar, assim, o que eu posso entender, assim, na minha idiossincrasia, claro, minha leitura de ambiente, é essa. Dessa forma é que o conhecimento pessoal dos agentes. Grande parte residem, habitam no município de Pedro Leopoldo. Então, outra grande parte já se conheciam, que já moravam, são próximos do município de Sete Lagoas. Então, o conhecimento pessoal torna assim. Eu acho que a relação mais próxima é dos profissionais. Dessa forma, eu entendo porque eu tenho certos tipos de liberdade sem perder o meu profissionalismo [...] (informação verbal). (P1)

Então, aqui, eu acho um presídio seguro, familiar. Se você quiser você pode chegar lá e conversar com o diretor na sala dele (informação verbal). (P4)

É todo mês a gente tem uma chamada geral onde o diretor expõe as ideias dele, e a gente pode tá colocando as ideias nossas. Em cima dessa chamada, ele coloca pra gente as falhas que teve durante o mês, seja grave ou não, e a gente debate sobre o assunto. Então, eu acho que é Missionária porque há um diálogo ente diretor e funcionário (informação verbal).(P4)

• Participação nas tomadas de decisão

Eu concordo. Eu acho que ela é Missionária. Acho que a forma que a Direção lida com os funcionários, até mesmo nas questões, de objetivo, da missão, é, isso é colocado de forma suave, sabe? E de forma para todo mundo participar. Então, isso eu acho que torna Missionária (informação verbal). (P4)

Se eu tenho uma ideia que pode melhorar nosso procedimento, cabe eu passar para quem? A autoridade maior. A autoridade maior na unidade é o

diretor. Então, passa. Ele avalia. Se for proveitoso, sim (informação verbal). (P3)

É todo mês a gente tem uma chamada geral onde o diretor expõe as ideias dele, e a gente pode tá colocando as ideias nossas. (informação verbal). (P4)

• Boa relação interpessoal com a Direção da Unidade

[...] e a própria relação com a chefia superior mesmo, com o diretor geral, que é uma pessoa, assim, digamos assim, é líder mesmo, sabe liderar, sabe cobrar na hora de cobrar, mas consegue identificar o indivíduo, assim, não somente como subordinado, mas como pessoa. Tem uma relação próxima com todos. Já trabalhou lá. Então, conhece todos assim, né? (informação verbal). (P1)

Eu concordo. Eu acho que ela é missionária. Acho que a forma que a Direção lida com os funcionários, até mesmo nas questões de objetivo, da missão. E, isso é colocado de forma suave, sabe? (informação verbal). (P2)

É. Concordo. Uai! Em relação ao grupamento de trabalho, de amizade, tanto da parte do diretor com os agentes, como dos agentes com o diretor (informação verbal). (P4)

Tanto é que você vê que o diretor está construindo escola para os detentos, um refeitório para os agentes, tentando aumentar a cadeia pra tá dando uma estrutura melhor tanto para os funcionários como para os presos (informação verbal). (P4)

Senso de pertencimento ao local de trabalho

Bom, eu acredito que é um senso mesmo de pertencimento ali do local. Eu já trabalho lá praticamente nove anos. Então, já vi que era de uma forma, veio melhorando, teve uma reforma também que melhorou bastante a estrutura. Então, é por causa dessa contínua mudança, que foi sempre no intuito de melhorar, de progredir, que eu acredito que todos trabalham pra manter aquele ambiente daquela forma, [...] (informação verbal). (P1)

Têm muitas pessoas que moram aqui em Pedro Leopoldo. Então, elas já se conhecem. Então elas já vêm com essa bagagem de um conhecer o outro, e isso torna a turma mais unida, né? (informação verbal). (P2)

É uma unidade que apresenta, sim, atratividade, pelo fato da questão de segurança na parte organizacional. Hoje, é uma unidade atrativa (informação verbal). (P3)

5.2.1.2 Segunda categoria: sistema de metas e objetivos

Esta categoria mostra que na tipologia Missionária o sistema de metas e os objetivos estão focados na missão institucional.

• Prestação de serviço com qualidade tendo a segurança como foco principal

[...] então, os próprios agentes buscam ali aperfeiçoar seu próprio serviço. Então, acho que o grupo inteiro considera a figura do líder, do chefe, do diretor geral. Mas, o grupo também acredito que seja unido aí pra tentar colaborar com a melhoria, com a melhora do trabalho (informação verbal). (P1)

Então, ele, ele vem para o trabalho, ele vem, ele joga no time dos objetivos da unidade. Entende? Se fosse de outra forma também, não traria um resultado missionário, porque daria muito conflito (informação verbal). (P2)

Então, a unidade ali, eu considero uma unidade em que os agentes se empenham mesmo em um objetivo, só para executar o trabalho de forma correta (informação verbal). (P3)

A igualdade entre os funcionários, né? Respeito e trabalho em cima do que a SEDS, a Secretaria, pede. A gente tenta fazer de acordo com o que o diretor pede, de acordo com o que a gente sabe o que tem que fazer, sem tá incitando violência, sem usar violência, né, levando da maneira certa (informação verbal). (P4)

• Ressocialização

Acho que a Direção tem muito em evidência. A parte da ressocialização, sabe? Dessa forma, eu acho que ela traz as condutas dos agentes em si, mais apaziguadora. Ele começa, ele já trata isso desde cima, apaziguando os conflitos, de forma que quando chegar lá na ponta, a forma de lidar com os detentos, os familiares, é uma forma mais amistosa, entende? (informação verbal). (P2)

O nosso ofício, ele tem, é claro. O primeiro fato é zelar pela segurança, é prestar um bom serviço à comunidade, à sociedade. Segundo, terceiro: é ressocializar e reintegrar, né, um ser humano à sociedade de novo. Então essa daí eu acredito que seja a missão geral de todas as unidades do sistema prisional inteiro, que é ressocializar, reintegrar o ser humano de novo (informação verbal). (P3)

Na minha opinião, como se fala, recuperar os detentos pra sociedade. Tanto é que você vê que o diretor está construindo escola para os detentos [...] (informação verbal). (P4)

• Unidade segura e valorização da infraestrutura

Eu já trabalho lá praticamente nove anos. Então, já vi que era de uma forma, veio melhorando, teve uma reforma também que melhorou bastante a estrutura (informação verbal). (P1)

Hoje, o fato de ser uma unidade segura, né, uma unidade hoje em relação a algumas unidades, com uma infraestrutura boa. E na questão de organização, então, é uma unidade organizada (informação verbal) (P3).

Pelo menos para mim, eu assino embaixo o que ele tá passando pra gente (o diretor geral), porque envolve segurança. Tá dando mais segurança pra gente. Então, você mexer num presídio hoje que está com 117 presos, se não tiver segurança não tem como você está trabalhando. Você vai sempre estar preocupado (informação verbal, grifo nosso). (P4)

• Melhoria contínua dos procedimentos que envolvem a segurança

Eu já trabalho lá praticamente nove anos. Então, já vi que era de uma forma, veio melhorando, teve uma reforma também que melhorou bastante a estrutura. Então, é por causa dessa contínua mudança, que foi sempre no intuito de melhorar, de progredir, que eu acredito que todos trabalham pra manter aquele ambiente daquela forma [...] (informação verbal). (P1)

Então, acho que o grupo inteiro considera a figura do líder, do chefe, do diretor geral. Mas o grupo também acredito que seja unido aí pra tentar colaborar assim com a melhoria, com a melhora do trabalho (informação verbal). (P1)

O atrito é normal, né? Toda instituição, todo grupo, sempre vai ter um pequeno atrito, Mas o objetivo principal lá é zelar pela segurança, fazer o serviço e fazer com que tudo ande dentro da ordem (informação verbal). (P3)

Então, a unidade ali, eu considero uma unidade em que os agentes se empenham mesmo em um objetivo só para executar o trabalho de forma correta (informação verbal). (P3)

É, todo mês a gente tem uma “chamada geral” onde o diretor expõe as ideias dele e a gente pode tá colocando as ideias nossas. Em cima dessa chamada, ele coloca pra gente as falhas que teve durante o mês, seja grave ou não e, a gente debate sobre o assunto (informação verbal). (P4)

Ninguém precisa pensar igual ao outro, mas é tudo colocado no papel em reuniões, igual eu te falei da “chamada geral”. O que for melhor para o presídio é decidido ali e resolvido (informação verbal). (P4)

Tanto é que você vê que o diretor está construindo escola para os detentos, um refeitório para os agentes, tentando aumentar a cadeia pra tá dando uma estrutura melhor tanto para os funcionários como para os presos. [...] Pelo menos para mim, eu assino embaixo o que ele tá passando pra gente (o diretor geral), porque envolve segurança. Tá dando mais segurança pra gente (informação verbal). (P4)

Como se pode observar, não aparece nenhuma categoria sinalizando elementos da coalizão externa. Isso mostra que, com base nas entrevistas, a coalizão externa se apresenta de forma passiva, o que também auxilia na predominância da tipologia missionária. Esta característica será mais bem desenvolvida na etapa seguinte, por ser aquela que discute os resultados da pesquisa.

5.2.2 Discussão dos Resultados

As perguntas abertas tiveram a pretensão de averiguar se, de fato, a relação de poder predominante no presídio de Pedro Leopoldo é missionária, conforme revelaram os resultados da primeira fase da pesquisa (quantitativa). Bardin (1977, p. 135) salienta que “a análise de conteúdo pode realizar-se a partir das significações que a mensagem fornece”. A relação de poder organizacional Missionária se apresentou como sendo a predominante na unidade prisional de Pedro Leopoldo, seguida da relação de poder Autocrática. Conforme será apontado nesta análise, as respostas apresentadas carregam elementos que se vinculam às características de uma organização estabelecida pelo poder missionário.

Antes de iniciar as entrevistas, os participantes receberam do pesquisador o esclarecimento técnico do que é uma relação de poder Missionária e Autocrática. Tal orientação serviu para dar aos entrevistados elementos suficientes para negarem ou afirmarem o que se fez presente no resultado da análise quantitativa. Neste caso, todos os entrevistados concordaram que a unidade prisional de Pedro Leopoldo possui como característica predominante a relação de poder organizacional Missionária.

A pesquisa qualitativa validou o resultado quantitativo ao fornecer elementos que se fazem presentes na configuração de poder organizacional missionário. Contudo, é importante destacar que o resultado não pode ser interpretado como característica universal da supracitada instituição, uma vez que o próprio Henry Mintzberg esclarece que as configurações de poder não devem ser encaradas como formas universais para a leitura das organizações. Falcini (1993, p. 15), em seus estudos acerca de tal modelo teórico, conclui que os “tipos genuínos [...] tiveram como objetivo básico facilitar a dedução de tendências”.

Um ponto muito importante a ser considerado e que suporta a afirmativa de que o modelo é de fato Missionário é o que aponta para a passividade da coalizão externa na unidade prisional. Em momento algum nas respostas prestadas na fase qualitativa há elementos que mostram a interferência de atores externos na dinâmica

da unidade. O entrevistado P3 relatou algo que reforça a nulidade da interferência externa:

O camarada participa de um certo procedimento. Ele não gosta, e ele não sendo do meio, ele não tem condição de mudar esse procedimento (informação verbal). (P3)

Falcini (1993, p. 12) esclarece que, “ao invés de experimentar influência do seu meio ambiente”, a organização pautada pelo poder missionário “tenta, ao contrário, impor sua missão”.

É por não haver influenciadores externos que tanto a coalizão interna quanto os sistemas e os meios de influência se sustentam na ideologia. Isso leva à consideração de que os agentes se sentem autônomos mesmo sendo subordinados a Subsecretaria de Administração Prisional, que, como agente externo ao presídio perante a pesquisa, mostra-se passiva diante da dinâmica daquela organização.

Apesar de a figura do diretor da unidade aparecer em diversos pontos nas falas de todos os entrevistados, o sentido que eles dão ao dirigente afasta a possibilidade de a unidade em questão ter a configuração Autocrática como modelo predominante. Paz, Martins e Neiva (2007) relatam que na organização Missionária a liderança carismática, normalmente, está presente e exerce considerável influência. Diante das entrevistas, o carisma não aparece como sendo característica predominante da Direção. Entretanto, os agentes penitenciários se sentem confortáveis sendo dirigidos pelo gestor presente na época das entrevistas.

Então, aqui eu acho um presídio seguro, familiar. Se você quiser, você pode chegar lá e conversar com o diretor na sala dele (informação verbal). (P4)

Mas eu acho que são esses tipos de coisas que ainda motivam o servidor a tá cooperando, a tá trabalhando pra atingir essas metas assim, e a própria relação com a chefia superior mesmo, com o diretor geral, que, é uma pessoa, digamos assim, é líder mesmo, sabe liderar, sabe cobrar na hora de cobrar, mas consegue ainda identificar o indivíduo não somente como subordinado, mas como pessoa, tem uma relação próxima com todos. Já trabalhou lá. Então, conhece todos, né? Então, eu acho que são esse tipo de coisas que estabelecem essa relação”. (informação verbal). (P1)

No caso da unidade prisional estudada, observa-se que a segurança é vista como valor da organização, ao mesmo tempo em que é para os agentes. E,

concomitantemente, é a meta que está traduzida em sua manutenção e melhoria contínua.

“Mais, então, a meta é sempre zelar pela segurança” (informação verbal). (P1)

É possível observar em todas as falas elementos que demonstram satisfação e autonomia por parte dos agentes penitenciários. Eles sinalizam apreço pela unidade prisional em termos estruturais e de gestão, principalmente no quesito “segurança”. A segurança é vista como elemento de valor elevado por parte dos entrevistados no mesmo passo em que a meta organizacional é destacada como objetivo voltado à sua manutenção e melhoria. A estrutura da unidade prisional é outro elemento que aparece sustentando os princípios atrativos da segurança. Isso reforça o que Paz, Martins e Neiva (2007, p. 391) destacam quando relatam que no modelo Missionário “a organização patrocina uma forte identificação dos seus membros com as metas e objetivos ideológicos”.

[...] eu concordo que os agentes, lá no caso, os profissionais mesmo ali, mais envolvidos ali, eles tendem a se unir pra continuar elaborando o trabalho, executando aquela atribuição, fazendo aquele serviço naquela forma ali pra que seja desempenhado aí um bom trabalho que continue daquela forma e corrigindo aí qualquer erro, alguma eventualidade que possa futuramente vir a causar algum problema algum, principalmente interferir alguma coisa na segurança (informação verbal). (P1)

Zelar pela segurança é também uma característica do sistema de metas e objetivos que pode ser observada na unidade de Pedro Leopoldo. Este elemento é vislumbrado pelos agentes penitenciários e, ao mesmo tempo, estipulado pela Direção da unidade. Isso mostra que neste quesito não existe divergência. Ao trabalhar este assunto, Vargas (1998, p. 94) esclarece que “dificilmente os jogos políticos se desenvolvem nessa configuração. Todos os esforços são devotados para perseguir o objetivo de preservar, expandir e/ou aperfeiçoar a missão da organização”. Diante disto, ao dissertar sobre o modelo de poder organizacional Missionário, Pinto (2007, p. 16) afirma que tal modelo “integra a coalizão interna em torno de metas ideológicas, promovendo a identificação de seus membros e conseqüentemente sua dominação”. A gestão voltada para a segurança como valor e meta também representa motivo de atratividade para os agentes.

Hoje, o fato de ser uma unidade segura, né, uma unidade em relação a algumas unidades, com uma infraestrutura boa e na questão de organização, então é uma unidade organizada. (informação verbal). (P3)

Garantir um sistema participativo, no qual os agentes, sendo atores ativos nos processos decisórios, mostra-se como sendo uma estratégia da gestão vinculada à sua própria ideologia em termos de valor para estes servidores. Eles externam satisfação com tal modelo, o que é plenamente viável para o gestor, já que, ao se identificarem com as premissas de trabalho, tendem a servir de forma voluntária, o que marca as organizações cuja relação de poder predomina como Missionária.

Se eu tenho uma ideia que pode melhorar nosso procedimento, cabe eu passar para quem? A autoridade maior. A autoridade maior na unidade é o diretor. Então, passa. Ele avalia. Se for proveitoso, sim (informação verbal). (P3)

A forte ideologia serve para amarrar a coalizão interna em torno dos seus objetivos ideológicos e permite, também, que os seus membros sejam confiáveis para tomar decisões, uma vez que todos eles compartilham as mesmas crenças e tradições (VARGAS, 1998, p. 94).

Para o sucesso dessa iniciativa de gestão, o autoritarismo não pode estar presente. Quanto mais carismática for a gestão, melhor para se garantir a dominação ideológica. Vargas (1998, p. 94) relata que “a missionária tende a emergir quando a organização vivenciou uma liderança carismática no passado e, talvez, uma história importante”. A fala do entrevistado P4 corrobora com o que Vargas (1998) destaca nos dois trechos supracitados.

Ninguém precisa pensar igual ao outro, mas é tudo colocado no papel em reuniões, igual eu te falei da chamada geral. O que for melhor para o presídio é decidido ali e resolvido (informação verbal). (P4)

A “chamada geral” trata-se de uma reunião mensal determinada pelo diretor. Envolve todos os agentes penitenciários e tem por objetivo avaliar os acontecimentos do mês e traçar novas diretrizes, caso necessário.

Quando Vargas (1998) dá destaque a eventos relevantes do passado como fator que motiva o surgimento de relação de poder missionária, a fala do entrevista 01 contribui significativamente para justificar tal fato.

Eu já trabalho lá praticamente nove anos. Já vi que era de uma forma, veio melhorando, teve uma reforma também que melhorou bastante a estrutura. Então, é por causa dessa contínua mudança, que foi sempre no intuito de melhorar, de progredir que, eu acredito que todos trabalham pra manter aquele ambiente daquela forma, [...] (informação verbal). (P1)

A fala revela uma inclinação ao pertencimento e, ao mesmo tempo, ao instinto de valorização após avaliar o panorama evolutivo do local de trabalho. No caso em questão, o funcionário, após nove anos de trabalho, possui consciência do valor que o quadro atual tem ao compará-lo com o que viveu no passado.

Tal método de gestão contribui para a entrega voluntária, de forma a atingir a maioria dos agentes penitenciários. Isso reflete na forma como eles vivenciam as relações interpessoais. Elementos como união, diálogo, amizade, colaboração, senso de pertencimento ao local de trabalho, igualdade e respeito são apresentados como características capazes de fortalecer a coalizão interna e, conforme já mencionado por Pinto (2007), promover a identificação com a organização em termos ideológicos.

Eu concordo. Eu acho que ela é missionária. Acho que a forma que a Direção lida com os funcionários, até mesmo nas questões de objetivo, da missão, isso é colocado de forma suave, sabe, e de forma para todo mundo participar. Então, eu acho que torna missionária. (informação verbal). (P2)

O sistema ideológico presente na unidade de Pedro Leopoldo está fortemente vinculado às relações interpessoais voltadas para o espírito de corpo e a participação nas tomadas de decisão. Tal ideologia baliza a coalizão interna rumo a um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. Apesar disso, não se pode desconsiderar a possibilidade de conflitos, como em qualquer situação de interação entre pessoas. Contudo, na instituição estudada a coalizão interna envolvida no sistema ideológico caminha em torno da colaboração, conforme é possível observar em umas das falas.

[...] Claro que há sempre conflitos internos entre um e outros, né, mas eu acredito que, de certa forma, são resolvidos. Ou mesmo que certos tipos de conflitos sejam até ignorados, mas é tudo em prol de manter o ambiente dessa forma (informação verbal). (P1)

Observa-se, então, a manutenção da ideologia que atua sustentando o espírito de corpo por parte dos agentes. Vargas (1998, p. 94) ressalta que na configuração de

poder Missionário há “fortes tradições em torno de missão clara, distinta e atrativa para os seus membros”. Isso também é evidenciado em uma das falas:

Eu já trabalho lá praticamente nove anos. Já vi que era de uma forma, veio melhorando, teve uma reforma também que melhorou bastante a estrutura. Então, é, por causa dessa contínua mudança que foi sempre no intuito de melhorar, de progredir, que eu acredito que todos trabalham pra manter aquele ambiente daquela forma [...] (informação verbal). (P1)

Novamente, observa-se a clara intenção de se preservar o *status quo* da unidade prisional, no que tange tanto à segurança quanto aos princípios que regem as relações humanas no ambiente de trabalho. Sobre isso, Falcini (1993, p. 12) mostra que “a fama adquirida pela organização, [...] tende a gerar o desenvolvimento de fortes tradições.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa consistiu em verificar como se aplica a tipologia do poder organizacional na unidade prisional de Pedro Leopoldo/MG. O objetivo geral foi descrever e identificar a dinâmica do poder organizacional na perspectiva do modelo de Henry Mintzberg. Para alcançar isso, foram estabelecidos os objetivos específicos, que visaram identificar os sistemas e meios de influência presentes; descrever o tipo de coalizão interna; e descrever o tipo de coalizão externa.

Evidenciou-se que na unidade prisional de Pedro Leopoldo predomina a configuração de poder Missionária, tendo as relações de poder Autocracia, Sistema Fechado, Partidária e Meritocracia, nesta sequência, como relações de poder menos presentes na instituição. Ao dividir os entrevistados em dois grupos – ou seja, concursados e contratados –, com fim na análise quantitativa, verificou-se que, mesmo nesta condição o resultado absoluto não foi diferente. Logo, tanto para o corpo de agentes quanto para a categoria dividida funcionalmente, a relação de poder predominante foi a Missionária, seguida da tipologia de poder Autocrática. Isso revela que a situação funcional atual não altera a percepção dos agentes no que versa sobre a relação de poder organizacional alinhada ao modelo teórico de Henry Mintzberg.

O processo ideológico identificado no sistema de coalizão interna se mostrou alinhado ao sistema de metas e objetivos da unidade prisional – ou seja, uma ideologia de valorização e manutenção da segurança por parte dos agentes. A segurança como meta e como objetivo se mostrou bastante valorizada pelos agentes, o que reforça que ela se faz presente como sistema de ideologia do meio interno, no mesmo passo em que é uma das premissas da gestão. Concomitantemente, a participação nas tomadas de decisões e o ambiente de trabalho harmônico também se mostraram presentes como ideologia a ser mantida e reconhecida como valor por estes servidores.

A nulidade de elementos de coalizão externa reforça a característica de poder missionário na instituição. Neste caso, é importante considerar que tal fator não deve ser interpretado como exclusivo das organizações cujo poder predominante é o

missionário, uma vez que também está presente nas tipologias de poder Autocrática, Meritocrática e Sistema Fechado. Contudo, são os elementos ideológicos presentes na coalizão interna e nos sistemas e meios de influência que garantem a tipologia missionária.

Dos estudos anteriores apresentados nesta pesquisa e realizados a partir do modelo teórico de Henry Mintzberg, o que foi desenvolvido na Universidade Federal de Ouro Preto, por ser o mais recente e ter também relação de poder Missionária como predominante, é o que mais se assemelha a esta pesquisa. Inclusive na metodologia, por também ter sido empregado o método misto, ou seja, quantitativa e qualitativa. Também se alinha a esta, por ter utilizado o mesmo questionário validado por Paz (1997) (APÊNDICE A).

Ao buscar por semelhanças, algumas ponderações devem ser feitas. Para início, deve-se levar em conta que esta pesquisa não usou dados demográficos, como sexo, idade, tempo de serviço e escolaridade. O estudo teve o intuito de verificar a aplicação da tipologia do poder organizacional a partir da percepção da população de agentes penitenciários do presídio de Pedro Leopoldo. O único elemento alheio ao questionário validado por Paz (1997) (APÊNDICE A) foi a situação funcional, uma vez que a categoria de agentes penitenciários do estado de Minas Gerais é composta por servidores concursados e contratados, o que não é diferente na instituição pesquisada.

Outro ponto a ser levado em consideração é que a universidade não é considerada uma instituição total pelos pesquisadores Pinto e Garcia (2010). Ao dissertarem nas considerações finais acerca da Universidade Federal de Ouro Preto, estes pesquisadores consideram que “as organizações não totalitárias configuram-se como arenas políticas, aproximando-se da perspectiva foucaultiana de poder” (FOUCAULT, 2006 citado por PINTO; GARCIA, 2010, p. 24).

Diferente é a realidade de uma unidade prisional, já que é considerada pelos estudiosos da área como sendo uma instituição total. Assim é interpretado por Goffman³⁵ (1987), citado por Benelli (2004), ao definir tal modelo de instituição:

³⁵ GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1987.

[...] as instituições totais se caracterizam por serem estabelecimentos fechados que funcionam em regime de internação, onde um grupo relativamente numeroso de internados vive em tempo integral. A instituição funciona como local de residência, trabalho, lazer e espaço de alguma atividade específica, que pode ser terapêutica, correcional, educativa etc. (Benelli, 2004, 238).

Muito possivelmente, apesar de não ter sido evidenciado na etapa qualitativa, a característica totalitária da instituição pode ter influenciado a relação de poder que surgiu sequencialmente depois da relação predominante (missionária), a Autocrática. Esta é uma informação que também recomenda o desenvolvimento de outras pesquisas em tal modelo de instituição pública.

Apesar de o questionário estruturado utilizado na etapa quantitativa ter sido o mesmo, outro elemento que coloca as duas pesquisas em patamares distintos é que os pesquisadores supracitados aplicaram o questionário em docentes, técnicos e administrativos. Como já ressaltado, esta pesquisa aplicou somente em uma categoria de trabalhadores.

Apesar das diferenças existentes partindo da própria essência das instituições e das características dos trabalhadores, esta pesquisa e aquelas exploradas no capítulo do referencial teórico mostram a eficiência do modelo de Henry Mintzberg no que versa sobre sua função de revelar a tipologia do poder organizacional. Tal fato também conduz ao pensamento acadêmico científico de continuar utilizando o modelo e pesquisando em diferentes tipos de instituições, tanto públicas quanto privadas.

Diante do exposto, é possível afirmar que o modelo teórico de Henry Mintzberg foi capaz de traduzir as relações de poder experimentadas pelos agentes penitenciários do presídio de Pedro Leopoldo. Contudo, assim como o próprio autor ressalta, não se pode tomar a relação de poder predominante como sendo a realidade universal do presídio, já que qualquer mudança no contexto da instituição pode criar outra tendência no panorama das relações de poder. Em se tratando de uma instituição pública estadual – ou seja, o corpo gestor se faz existir na figura de cargos comissionados – novos agentes podem vir a fazer parte do quadro e alguns dos que lá se fizeram presentes no período da pesquisa podem sair. Isso pode conduzir a

considerável modificação da tipologia do poder organizacional predominante. Isso é justificado na própria teoria de Mintzberg (1983), ao considerar que a prevalência de um grupo pode ser afetada pela prevalência de outro.

Aos avaliar aspectos voltados à limitações de pesquisas científicas, o acesso aos entrevistados é sem dúvida um ponto crítico a ser considerado. Dias (2011) relata que o universo das prisões é balizado por regras próprias elaboradas por presos e funcionários, cuja premissa está no “critério da desconfiança”. A própria natureza do local onde a pesquisa foi desenvolvida carrega consigo potenciais obstáculos a serem superados. Dias (2011) relata que as características desse tipo de instituição impactam no trabalho do pesquisador.

A supracitada pesquisadora também salienta que “tratando-se de uma instituição fechada cuja finalidade é a custódia de indivíduos condenados pela justiça, o acesso de pessoas estranhas é extremamente controlado e restrito” (DIAS, 2011, p. 31). Entretanto, tal fator não pode conduzir os pesquisadores para o desânimo. Pelo contrário, os desafios e limitações devem ser encarados como motivação e inspiração para a busca de respostas às questões de pesquisa. Além disso, o detectar das limitações sempre sugestionará para a necessidade de se explorar ainda mais o ambiente da pesquisa.

Portanto, esta pesquisa também considera importante aprofundar no estudo das relações de poder em outras unidades prisionais. Isto porque o poder é a principal ferramenta de ação do Estado na atividade de segurança pública. Logo, o poder é elemento central no contexto de uma unidade prisional, seja na relação que os trabalhadores mantêm com o corpo gestor, seja na relação do sistema para com os presos e para com os próprios funcionários. Conta-se, ainda, com a possibilidade de o interesse particular se contrapor ao interesse legítimo, que é o interesse público. Qualquer manobra executada nesse sentido pode modificar completamente a tipologia de poder na organização.

REFERÊNCIAS

ALVES, Carlos Dias. **A Dinâmica da configuração de poder**: o caso da prefeitura municipal de Medianeira no período de 1989-2000. 2001. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENELLI, Sílvio José. A instituição total como agência de produção de subjetividade na sociedade disciplinar. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 21, n. 3, p. 237-252, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v21n3/v21n3a08.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2015.

BENELLI, Sílvio José; COSTA-ROSA, Abílio. Geografia do poder em Goffman: Vigilância e resistência, dominação e produção de subjetividade no hospital psiquiátrico. **Estudos de Psicologia: PUC-Campinas**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 35-49, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v20n2/v20n2a04.pdf>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 2. ed. Caxias do Sul: Educus, 2007.

BITTENCOURT NETO, Epaminondas. **Sistemas de influência e poder**: um estudo de caso da Mannesmann. 2005. 181 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: atualizada até 03.01.2005. 10. ed. atualizada com a Emenda Constitucional nº 19. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

BRASIL. Ministério da Justiça – Departamento Penitenciário Nacional/DEPEN. **Matriz Curricular Nacional para a Educação em Serviços Penitenciários**. Brasília: Departamento Penitenciário Nacional/DEPEN, 2006.

BRASIL. Ministério da Justiça – Departamento Penitenciário Nacional/DEPEN. **Sistema penitenciário no Brasil**: Dados consolidados. Brasília: Departamento Penitenciário Nacional/DEPEN, 2009.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1977. 379 p.

BURAWOY, Michael. **Manufacturing consent**. Chicago: Chicago University Press, 1979.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **Revista de Administração de**

Empresas: RAE eletrônica, São Paulo, v. 3, n. 2, p.01-17, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a06>>. Acesso em: 25 nov. 2015.
CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 160 p.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

CRESWELL, John W.. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DIAS, Camila Caldeira Nunes. **Da pulverização ao monopólio da violência**: expansão e consolidação do Primeiro Comando da Capital (PCC) no sistema carcerário paulista. 2011. 386 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia, Departamento de Sociologia da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

DOTTI, René Ariel. A Crise do Sistema Penitenciário. **Revista dos Tribunais**, Paraná, v. 768, p.01-15, 30 ago. 2003. Texto adaptado do artigo A crise do sistema penal, publicado na Revista dos Tribunais. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/12441-12442-1-PB.pdf>>. Acesso em: 23 nov. 2015.

EDWARDS, Richard. **Contested terrain**. New York: Basic Book, 1979.

FALCINI, Primo. Organizações como configurações naturais do poder. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 33, p. 6-15, 1993.

FARIA, José Henrique. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Fgv, 2003. Cap. 3. p. 67-121.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 15a Ed. Graal - RJ, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns Ousam Chamá-lo de Poder. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 13. p. 260-289.

MAGALHÃES, Gustavo Alexandre. O desrespeito ao princípio da valorização do trabalho humano por meio da contratação temporária de servidores públicos. **Revista de Direito Administrativo: FVG**, Rio de Janeiro, p.111-118, 2005. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rda/article/viewFile/43860/44719>>. Acesso em: 30 nov. 2015.

MARTINS, Fernanda Rocha. **As funções da pena e o sistema penitenciário brasileiro**: em busca de novas alternativas. 2014. 171 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2014.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 18. ed. São Paulo: Malheiros, 1993.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Defesa Social. Secretaria de Estado de Defesa Social (Org.). **O Sistema Prisional**. 2015. Atualizado em 9 de Dezembro de 2015. Disponível em: <<http://200.198.21.18/prisional/o-sistema>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

MINTZBERG, Henry. **El poder en la organización**: la teoría de la política de gestión. Barcelona: Ariel, 1992.

MINTZBERG, Henry. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

NEIVA, Elaine, Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres. Percepção da influência pessoal no contexto do poder organizacional. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v.5, p. 103-128, 2005.

NÓBREGA, Maurílio Amorim da. **Configurações de poder**: um estudo de caso no Banco do Brasil. 2007. 158 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Núcleo de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

OLIVEIRA, Regis Fernandes. **Servidores públicos**. São Paulo: Malheiros, 2004.

PAZ, Maria das Graças Torres da. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, et al (Edit.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: ANPEPP, p.151-172, 1997.

PAZ, Maria das Graças Torres da; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; NEIVA, Elaine Rabelo. O Poder nas organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

PINTO, Paulo César Ferreira. **A dinâmica de poder nas organizações na perspectiva do modelo de Mintzberg**: estudo de caso de uma empresa de base tecnológica de Minas Gerais. 2007. 34 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2007.

PINTO, Paulo César Ferreira; GARCIA, Fernando Coutinho. Sistemas de Influência e Dinâmica Organizacional da Universidade Federal de Ouro Preto: estudo de caso sobre as relações de poder na perspectiva de Henry Mintzberg. In: HEAL, Diogo

Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Relações de poder e trabalho no Brasil contemporâneo**. Curitiba: Juruá Editora, 2010. Cap. 1. p. 11-25.

QUEIROZ, Maria Isaura Pereira. **Variações sobre a técnica de gravador no registro da informação viva**. São Paulo: Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1983.

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. **Poder organizacional e modelo de gestão: o caso da Tapajós Distribuidora**. 2003. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROCHA, Alexandre Pereira. **O Estado e o direito de punir: a superlotação no sistema penitenciário brasileiro. O caso do Distrito Federal**. 2006. 194 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência Política, Instituto de Ciência Política, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

SILVA, Carliene Freitas da. **O poder nas organizações: Um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores**. 2007. 264 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia: PMKT**, São Paulo, p.20-27, 2009. Disponível em: <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2016.

VARGAS, Miramar Ramos Maia. Configurações de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Revista de Administração Contemporânea: RAC**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p.89-107, 1998.

VASCONCELOS, Ana Sílvia Furtado. **A Saúde sobre custódia: um estudo sobre Agentes de Segurança Penitenciária no Rio de Janeiro**. 2000. 66 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Saúde Pública, Centro de Estudos da Saúde do Trabalhador e Ecologia Humana - Cesteh, Fundação Osvaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, Adriane. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista de Administração: FEAD - Minas**, Belo Horizonte, p.61-75, 2010. Disponível em: <<http://revista.fead.br/index.php/adm/article/viewFile/33/40>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos de sociologia compreensiva**. 2. v. Brasília: UnB, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Prezado (a) Colaborador (a),

Você está participando de uma pesquisa, cujo resultado será utilizado exclusivamente para **fins acadêmicos** do mestrando Junio Luis Ferreira Sena. O questionário não será identificado, dessa forma, o resultado apresentado será totalmente sigiloso, sem indicação de quem respondeu.

Para responder, marque **um “x” somente em uma resposta**, que corresponda à opção que seja mais adequada a você e à unidade prisional.

Informação ocupacional

1 – Situação funcional

() Concursado [1] () Contratado [2]

Quadro 3 - Questionário sobre a dinâmica organizacional validado por Paz (1997)

Nº	Itens	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
02	O compromisso de servir a sociedade direciona todas as atividades desta unidade prisional.					
03	Nesta unidade prisional a chefia é fraca devido ao grande poder de influência dos especialistas (quem possui o conhecimento – ex: técnicos).					
04	Aqui, a autoridade é concentrada no mais alto chefe da unidade prisional (Diretor Geral).					
05	Esta unidade prisional proporciona benefícios que deixam satisfeitos os seus funcionários.					
06	Aqui, a chefia superior faz pactos com pessoas de fora que exercem influência dentro da unidade prisional.					
07	A missão de servir a sociedade é atraente para os membros desta unidade prisional.					
08	Os objetivos formais/oficiais desta unidade prisional são facilmente mudados para os objetivos individuais dos especialistas (os que possuem o conhecimento).					
09	As metas que a unidade prisional deve atingir são impostas pela Direção.					
10	Uma das principais metas desta unidade prisional é a manutenção de sua autonomia					
11	Os objetivos operacionais desta unidade prisional são estabelecidos por algumas pessoas de fora.					
12	Nesta unidade prisional, os administradores (inspetores, coordenadores e diretores) se submetem aos funcionários especializados (ex. técnicos).					
13	Outras secretarias ou outros órgãos do poder público exercem influência nesta unidade prisional.					
14	Esta unidade prisional se preocupa em recompensar bem os seus funcionários.					
15	Os diretores desta unidade prisional exercem uma liderança autoritária.					
16	Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na unidade prisional.					
17	Esta unidade prisional conta com trabalho de voluntários.					
18	Aqui, a ideologia da unidade prisional é fraca porque a ideologia da categoria dos funcionários é forte.					
19	As regras e normas desta unidade prisional são claramente definidas.					
20	Esta unidade prisional é dominada por políticos.					
21	O mais alto chefe (diretor geral) controla pessoalmente o funcionamento da unidade prisional.					
22	Tanto os membros desta unidade prisional como as pessoas que estão fora dela, podem influenciar o processo de tomada de decisão.					

Nº	Itens	1 Discordo totalmente	2 Discordo parcialmente	3 Não concordo nem discordo	4 Concordo parcialmente	5 Concordo totalmente
23	A missão de servir bem a comunidade tem o apoio de todos os membros desta unidade prisional.					
24	Os membros desta unidade prisional têm interesse em expandir a unidade.					
25	Os funcionários especializados (os que possuem o conhecimento) desta unidade prisional são o coração do sistema.					
26	O sistema disciplinar desta unidade prisional é rígido para os funcionários.					
27	Esta unidade prisional tem a intenção de melhorar algo na sociedade.					
28	Os especialistas (os que possuem o conhecimento) desta unidade prisional não aceitam ser controlados por superiores não especializados.					
29	Os diretores desta unidade prisional evitam a participação de outros membros no processo de tomada de decisão.					
30	Muitas decisões, nesta unidade prisional, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.					
31	Há conflitos entre os membros desta unidade prisional e pessoas do ambiente externo que querem interferir nela.					
32	Há cooperação entre os membros desta unidade prisional.					
33	Esta unidade prisional é dominada pelos funcionários especializados (os que possuem o conhecimento – ex. técnicos).					
34	Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pela diretoria desta unidade prisional.					
35	As metas desta unidade prisional são claras para todos os membros.					
36	A escolha da diretoria desta unidade prisional é feita por indicação política.					
37	O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta unidade prisional.					
38	Os objetivos pessoais dos membros desta unidade prisional são prioritários aos objetivos da unidade.					
39	Só os membros desta unidade prisional exercem influência sobre ela.					
40	A política partidária faz parte da vida desta unidade prisional. (ex: PT, PSDB, etc.)					
41	Os trabalhos que esta unidade prisional deve realizar, tanto podem ser definidos pela diretoria, como por chefes intermediários e funcionários especializados.					

APENDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

01. Uma vez tendo o resultado dos questionários mostrado que a Unidade Prisional de Pedro Leopoldo possui uma relação de poder predominantemente “Missionária”, qual é a consideração que você faz a esse respeito? Você concorda?

02. Quais são os valores e crenças que você identifica na Unidade Prisional de Pedro Leopoldo? Ou seja, qual é a ideologia da Unidade Prisional de Pedro Leopoldo?

03. Em sua opinião, a coalizão interna entre os Agentes Penitenciários é elevada? Ou seja, existe cooperação entre os Agentes? Os Agentes Penitenciários se identificam com as metas e a missão da Unidade? Explique.

04. As metas e objetivos da Unidade de Pedro Leopoldo são atrativas para os Agentes Penitenciários? Explique.

Em caso das respostas inclinarem para a relação de poder Autocrática.

1. O que te leva a acreditar que a relação de poder predominante deveria ter sido a autocrática ao invés da missionária?

2. Como os Agentes Penitenciários agem diante da figura dos Diretores?

3. A Unidade Prisional possui sua dinâmica de funcionamento centrada nas ordens e características exclusivas dos Diretores? Explique.

4. Quais são as principais características dos Diretores da Unidade de Pedro Leopoldo?