

**Universidade Federal de Pernambuco**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD**

**Daniel Lins Barros**

**Análise de uma organização penitenciária feminina à  
luz do Modelo Multidimensional-Reflexivo**

**Recife, 2007**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor. Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

Título da Monografia: **Análise de uma organização penitenciária feminina à luz do Modelo Multidimensional-Reflexivo**

Nome do Autor: **Daniel Lins Barros**

Data da aprovação: **25 de janeiro de 2007**

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 23 de fevereiro de 2007:

-----  
Assinatura do autor

Daniel Lins Barros

**Análise de uma organização penitenciária feminina à  
luz do Modelo Multidimensional-Reflexivo**

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Sérgio Alves

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração Organização e Trabalho, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2007

Barros, Daniel Lins

Análise de uma organização penitenciária feminina  
à luz do modelo multidimensional-reflexivo / Daniel  
Lins Barros. – Recife : O Autor, 2007.

177 folhas : fig., tab. e quadro.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de  
Pernambuco. CCSA. Administração, 2007.

Inclui bibliografia, apêndice e anexo.

1. Análise organizacional. 2. Prisões. 3.  
Comportamento organizacional. I. Título.

658.3

658

CDU (1997)

CDD (22.ed.)

UFPE

CSA2007-019

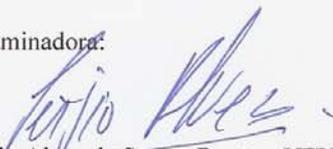
Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

**Análise de uma organização penitenciária  
feminina à luz do Modelo Multidimensional-  
Reflexivo**

**Daniel Lins Barros**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 25 de janeiro de 2007.

Banca examinadora:



Prof. Sérgio Alves de Sousa, Doutor, UFPE (orientador)



Prof. Aécio Marcos de Medeiros Gomes de Matos, Ph.D, UFPE (examinador externo)



Prof. Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos, Ph.D, UFPE (examinador interno)

# Agradecimentos

A realização desta pesquisa não seria possível, tampouco teria sentido, sem o apoio de algumas pessoas que, por vezes inconscientemente, em muito contribuíram para a concretização desta obra.

Antes, porém, de nomeá-las, agradeço a Deus, que em mim plantou a semente do questionamento e a inspiração pela busca de alternativas de respostas, sendo o fiel companheiro nas horas de atribuições, de indecisões, de alegrias e de realizações, fazendo-se sentir sobretudo nas noites em claro, que não foram poucas, destinadas ao estudo e construção desta dissertação.

Nesta caminhada, minha família teve importância fundamental. Dela, começo agradecendo à minha noiva, e futura esposa, Ana Carolina, pelas inúmeras vezes que dividiu nosso tempo de convívio com as responsabilidades que assumi com o mestrado, aceitando em tudo apoiar o desenvolvimento do trabalho, fato pelo qual a considero co-autora desta obra. À minha mãe Ana, e irmãos: Maria Luiza e Luiz Gustavo, pelas vezes que tiveram que aturar os estresses e variações de humor ocorridas durante o mestrado. Estes, indubitavelmente, receberam diretamente os impactos positivos e negativos da dissertação, e apoiaram, por amor, a missão por mim assumida.

Outras pessoas foram também imprescindíveis na caminhada, como o dileto amigo Pe. José Erinaldo e a amiga Milka Alves Correia, companheira de todas as disciplinas, artigos e modelo de análise, inclusive. Também agradeço aos companheiros da Faculdade Maurício de Nassau, sobretudo os professores Eurico Noblat, Jomar Neto e Almir Menelau, pelos constantes incentivos ofertados, e aos amigos da Banda P, companhia para todas as horas.

Finalmente, sou em muito grato aos professores: Sérgio Alves, pela orientação, e Aécio Matos e Pedro Lincoln pelos grandes ensinamentos oferecidos. Também agradeço à Dra Ana Moura pelo apoio e pela confiança depositada nesta pesquisa.

## Resumo

Esta dissertação analisa uma organização penitenciária, a Colônia Penal Feminina do Recife - CPFR, à luz do modelo de análise multidimensional-reflexivo de Alves (2003), utilizando também o modelo de Etzioni (1974) como abordagem complementar. Foram pesquisadas as características estruturais, os dispositivos de coordenação, as características dos agentes e os relacionamentos internos prevalentes na CPFR, como também a ambiência sócio-afetiva das reeducandas. Posteriormente, procedeu-se a verificação da inter-relação existente entre essas duas esferas de análise: a configuração organizacional-administrativa da CPFR e a organização social das reclusas, sendo associados seus principais atributos com o proposto de se analisar a colônia em todas as suas esferas constituintes, da administrativa à espontaneamente criada. Sendo considerada uma pesquisa qualitativa, foram utilizadas três técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, entrevista e observação. Os resultados remetem à conclusão que o modelo de análise multidimensional-reflexivo de Alves (2003, originalmente criado para organizações empresariais, mostra-se também aplicável para a compreensão do contexto utilitarista e normativo de uma penitenciária. No entanto, esse modelo apresenta limitações para o entendimento dos elementos coercitivos presentes na CPFR. Para o entendimento destes componentes não legítimos de autoridade, o modelo de Etzioni (1974) mostrou-se mais adequado, ampliando a capacidade de compreensão da organização pesquisada.

Palavras-chave: Análise Organizacional. Organização Penitenciária. Modelo de Análise Multidimensional-reflexivo de Alves (2003). Modelo de Etzioni (1974).

# Abstract

This work analyses a penitentiary organization – the Colônia Penal Feminina de Recife (CPFR), using for this purpose Alves' Multidimensional-reflexive model (2003) as instrument of analysis and Etzioni's Model as complementary approach. Firstly, there were studied the structural characteristics, coordinating mechanism, organizational agents characteristics and internal relationships of CPFR's, besides the social affective behaviour of the female prisoners. On the sequence, it was done the multidimensional reflexive analysis of two aspects' interaction: the administrative and the female prisoners' social organization, being associated their main features, seeking to analyse all the CPFR's, from the administrative one to that spontaneously created. This is a qualitative research and data were collected through documental analysis, semistructured interviews and observation. As conclusion, results have shown that Alves'(2003) Model, which was originally designed to enterprise organizations, shows to be appropriated to comprehend the normative and utilitarian context of this prison. However, this Model presents some limitations for the understanding of coercive elements that exists on CPFR. On the other hand, for understanding these authority's non-legitimized elements, Etzioni's Model seemed to be more suitable, enlarging the capacity of comprehension about the studied organization.

**Key-words:** Organizational analysis. Penitentiary Organization. Multidimensional-reflexive Alves'(2003) Model. Etzioni's Model (1974).

## Lista de Figura

<b>Figura 1 (4)</b> – Indicadores para fins de análise organizacional	<b>48</b>
<b>Figura 2 (5)</b> – Estrutura organizacional típica de uma penitenciária – adaptado de Thompson, 2002	<b>59</b>
<b>Figura 3 (6)</b> – Estrutura organizacional da Colônia Penal Feminina do Recife	<b>74</b>
<b>Figura 4 (6)</b> – Mapa da organização social das reeducandas	<b>80</b>
<b>Figura 5 (9)</b> – Estrutura de relacionamento entre grupos de reeducandas	<b>140</b>
<b>Figura 6 (10)</b> – Presença dos poderes coercitivos, utilitários e normativos na CPFR: Adaptado de Etzioni, 1974	<b>151</b>

## **Lista de Tabelas**

<b>Tabela 1 (3)</b> – Uma tipologia das relações de consentimento (Etzioni, 1974, p.41)	<b>42</b>
<b>Tabela 2 (7)</b> – Exemplo de utilização da técnica de análise de conteúdo.	<b>100</b>

# Lista de Quadros

<b>Quadro 1 (2)</b> – Estruturas fundamentais de domínio. Adaptado de Alves (2003)	<b>29</b>
<b>Quadro 2 (4)</b> – Formação dos tipos organizacionais derivados do modelo de Alves (2003)	<b>47</b>
<b>Quadro 3 (4)</b> – Caracterização das organizações conforme os tipos e subtipos estabelecidos pelo modelo multidimensional-reflexivo	<b>49</b>
<b>Quadro 4 (6)</b> – Distribuição da atividade laboral na Colônia Penal Feminina do Recife	<b>77</b>
<b>Quadro 5 (6)</b> – Valores representativos da atividade laboral na Colônia Penal Feminina do Recife	<b>77</b>
<b>Quadro 6 (8)</b> – Configuração organizacional-administrativa da configuração organizacional-administrativa da CPFRR - Adaptado da variante I do tipo-base equiparativo-adaptador de Alves (2003, p.158)	<b>121</b>
<b>Quadro 7 (9)</b> – Configuração da organização social das reeducandas: adaptado do subtipo patriarcal conservador de Alves (2003, p.208)	<b>145</b>
<b>Quadro 8 (10)</b> – Formação da configuração organizacional-administrativa da CPFRR	<b>149</b>
<b>Quadro 9 (11)</b> – Configuração organizacional-administrativa consolidada da CPFRR	<b>154</b>

# Sumário

<b>1. Introdução</b>	<b>10</b>
1.1 Definição do problema	12
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa da pesquisa	14
<b>2. Definição de Termos</b>	<b>18</b>
2.1 Organização	18
2.2 Dimensões estruturais	20
2.3 A organização e o indivíduo	23
<b>3. O aporte teórico-conceitual de Weber e Etzioni</b>	<b>31</b>
3.1 A tipologia Weberiana	31
3.2 A tipologia de Etzioni	39
<b>4. O Modelo Multidimensional-reflexivo de Alves</b>	<b>45</b>
<b>5. Organizações Penitenciárias</b>	<b>50</b>
5.1 Penitenciária e Presídio	54
5.2 O sistema social de uma penitenciária	56
<b>6. A Colônia Penal Feminina do Recife</b>	<b>72</b>
6.1 Configuração organizacional-administrativa	73
6.2 A organização social das reeducandas	79
<b>7. Procedimentos Metodológicos</b>	<b>84</b>
7.1 Caracterização e perguntas da pesquisa	84
7.2 Definição dos critérios para a seleção dos depoentes-chave para a pesquisa	87
7.3 Coleta e análise de dados	89
7.4 Apresentação dos informantes	100
7.4.1 Integrantes da configuração organizacional-administrativa	101
7.4.2 Membros da organização social das reeducandas	103
<b>8 Análise da configuração organizacional-administrativa da CPFR</b>	<b>106</b>
8.1 O contexto formal-legal	106
8.2 O relacionamento entre agentes	114
8.3 O contexto normativo: valores e crenças	118
8.4 Análise da estrutura da CPFR	119
<b>9 Análise da organização social das reeducandas da CPFR</b>	<b>131</b>
9.1 O contexto utilitarista	134

9.1.1 O processo de adaptação e ordenamento interno	138
9.2 O relacionamento entre agentes	140
9.3 O contexto normativo: valores e crenças	143
9.4 Análise da organização social das reeducandas	145
<b>10. A Colônia Penal Feminina do Recife: inter-relações entre a configuração organizacional-administrativa e a organização social as reeducandas</b>	<b>148</b>
<b>11 Considerações Finais</b>	<b>154</b>
<b>Referências</b>	<b>159</b>
<b>Apêndices</b>	
Apêndice A – Guia de entrevista com a diretora	162
Apêndice B – Guia de entrevista com os funcionários	166
Apêndice C – Guia de entrevista com as reeducandas	170
<b>Anexos</b>	
Anexo A – Variações internas do tipo-base equiparativo-adaptador	175
Anexo B – Variações internas do tipo ordenativo-conservador	176
Anexo C – Variações internas do tipo liberativo-transformador	177

# 1 Introdução

Esta dissertação fundamenta-se principalmente na tipologia weberiana e procura, por meio do uso do modelo de análise organizacional multidimensional-reflexivo de Alves (2003), baseado nos tipos ideais de ação social e de dominação de Weber (1999), descrever e analisar uma organização penitenciária, a Colônia Penal Feminina do Recife - CPFR.

Uma organização penitenciária é dotada de características que permitem classificá-la, de acordo com Etzioni (1974), como coercitiva e encontra a sua importância na pesquisa organizacional devido à escassez de investigações científicas sobre o assunto, bem como pela relevância do tema para a sociedade. A missão de uma penitenciária é a de ressocializar o apenado para o retorno ao convívio social, apresentando uma singularidade que em muito se distancia da lógica utilitária das organizações empresariais.

Esta pesquisa foi subdividida em três focos de análise: exame das características estruturais e dispositivos de coordenação da *configuração organizacional-administrativa* e da *organização social das reeducandas*; bem como a análise das principais características dos agentes e dos relacionamentos internos entre as duas esferas de análise e, por fim, procedeu-se uma análise multidimensional-reflexiva da interação existente entre as duas realidades da prisão, sendo associados seus principais atributos no intuito de se formar uma composição única, característica da CPFR.

Além da contribuição acadêmica decorrente do teste do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003) em uma organização que apresenta características diferentes das organizações empresariais, objeto inicial da aplicação deste modelo, este estudo possibilita uma compreensão mais ampla sobre uma penitenciária: seus objetivos, seus instrumentos de

coordenação e controle, seus relacionamentos internos e as principais características de seus agentes.

Esta dissertação apresenta uma abordagem qualitativa, pois busca um entendimento acerca das características estruturais e dispositivos de coordenação da CPFR, como também das características dos agentes e relacionamentos internos na unidade, partindo da perspectiva de duas categorias de participantes da organização: funcionários e reeducandas. Para tanto, utiliza de um enfoque amplamente subjetivo na verificação dos dados, estando o pesquisador envolvido tanto na observação como na análise do objeto de estudo.

Os dados foram levantados por meio de três técnicas de coleta: a entrevista, a análise documental e a observação. O processo de análise dos dados ocorreu, não raras vezes, paralelamente à coleta de dados, implicando em alguns retornos ao ambiente de observação, como ao arcabouço teórico utilizado, de forma a validar as informações obtidas.

O conteúdo desta dissertação foi dividido em doze capítulos. No primeiro, busca-se a contextualização e delimitação da temática da pesquisa, sendo assim definidos o problema, o objetivo geral e objetivos específicos, como também a justificativa para a realização do estudo. Do segundo ao quinto capítulo é explicitada a fundamentação teórica dos modelos utilizados nesta pesquisa, partindo da definição de termos fundamentais referentes à organização e dimensões estruturais, seguido pela apresentação do aporte conceitual de Weber e Etzioni, além do detalhamento do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003). No sexto capítulo são realizadas reflexões acerca de tema organizações penitenciárias, enquanto no capítulo sétimo é apresentada a organização analisada: a Colônia Penal Feminina do Recife – CPFR.

No oitavo capítulo são estabelecidos os procedimentos metodológicos, sendo realizada a caracterização da pesquisa e a apresentação das perguntas de pesquisa, das técnicas de

coleta e análise de dados e dos informantes da pesquisa. As limitações percebidas pelo autor na coleta e análise dos dados também são expostas neste capítulo.

Nos capítulos nove, dez e onze são expostas as análises dos dados coletados à luz dos modelos teóricos utilizados neste estudo. O capítulo nove apresenta a análise da configuração organizacional-administrativa da CPFRR, partindo da perspectiva de seus agentes. No capítulo seguinte é realizada a análise da organização social das reeducandas, sendo as reclusas as principais informantes das normas em vigor, dos dispositivos de controle, e dos relacionamentos existentes no ambiente intragrades. No capítulo onze é conduzida uma análise multidimensional-reflexiva da CPFRR, sendo esta análise fruto da associação das realidades existentes no âmbito da configuração organizacional-administrativa, bem como da organização social das reeducandas.

Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa, sendo assim respondida a questão de pesquisa além de expressar a opinião do autor acerca da aplicabilidade do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003) para o entendimento de uma organização penitenciária, assim como são apresentadas as limitações do estudo e as sugestões para novas pesquisas.

## **1.1 Definição do problema**

Organizações empresariais são preferidas como objeto de análise por acadêmicos e pesquisadores, fato que pode ser explicado pela sua elevada importância como propulsoras do sistema capitalista e como grande detentoras de poder e riqueza.

Alves (2003), afirma que as profundas modificações enfrentadas por instituições geradoras de normas e valores, tais como a família, a igreja, escola, entre outras, induzem os indivíduos a supervalorarem o papel da organização empresarial em suas vidas. Esse

deslocamento de expectativas subjetivas, inerentes à natureza humana (como valores, princípios e normas), para o contexto empresarial, impregnado por um sentido racional, calculista, utilitário, eficiente e funcional, proporciona uma permanente necessidade de ajustamento decorrente das múltiplas interações entre indivíduo, grupos e entre estes e a estrutura da organização.

O modelo multidimensional-reflexivo, apresenta-se como valioso instrumento para a análise de diversos desenhos estruturais e configurações administrativas, sendo sua validade exemplificada pela sua aplicação em organizações empresariais brasileiras, representativas de diversos setores da economia.

Entretanto, a utilização desse modelo para melhor se compreender organizações não-empresariais ainda carece de aplicação em campo, fato que estimulou o autor em analisar uma penitenciária feminina por intermédio do modelo multidimensional-reflexivo, evidenciando a seguinte pergunta de pesquisa: *em que medida, e até que ponto, uma organização penitenciária feminina pode ser compreendida por meio do modelo multidimensional-reflexivo de Alves?*

## **1.2 Objetivos**

Esta dissertação tem como objetivo geral *analisar a Colônia Penal Feminina do Recife usando o modelo de análise organizacional multidimensional-reflexivo de Alves.*

Visando ao alcance desse objetivo, esta pesquisa apresenta os seguintes objetivos específicos:

- Discutir as características estruturais e os dispositivos de coordenação da CPFRR;

- Discutir as características dos agentes e os relacionamentos internos dessa organização;
- Analisar as aproximações/distanciamentos da organização estudada (tipo real) em relação ao modelo utilizado (tipo ideal);
- Discutir a possibilidade de propor aperfeiçoamentos no modelo multidimensional-reflexivo.

### **1.3 Justificativa da pesquisa**

Goffman (2005) afirma que uma disposição básica da sociedade moderna é que o indivíduo tende a dormir, divertir-se e trabalhar em lugares distintos, com diferentes co-participantes, sob diferentes autoridades e sem um planejamento racional tido como geral. Uma característica das organizações penitenciárias, ou demais instituições totais, segundo o autor, é a ruptura das barreiras que comumente separam essas três esferas da vida, sendo todos os aspectos da vida realizados num mesmo local e sob a custódia de uma mesma autoridade.

Um outro aspecto importante realça que toda e qualquer atividade diária nesta organização é desempenhada em companhia de um grupo relativamente grande de pessoas na mesma situação, tratadas, por conseguinte, da mesma forma e sendo obrigadas a fazer as mesmas coisas. As tarefas cotidianas são rigorosamente planejadas pela administração, sendo impostas de cima para baixo por um sistema formal de regras explícitas.

A organização penitenciária, objeto deste estudo, é dotada de características que permitem classificá-la, de acordo com Etzioni (1974), como coercitiva e encontra a sua importância na pesquisa organizacional devido à escassez de investigações científicas sobre o tema, bem como pela relevância do tema para a sociedade. O principal propósito do objeto de

análise é o de ressocializar o apenado para seu retorno ao convívio social, apresentando uma singularidade que em muito se distancia da lógica utilitária das organizações empresariais.

Nesse sentido, Goffman (2005) afirma que as instituições da sociedade ocidental podem se diferenciar conforme seu “fechamento” em relação ao ambiente externo. Para esse autor, o “fechamento” é simbolizado pela barreira à relação social com o seu entorno e por proibições à saída que quase sempre estão refletidas em um complexo conjunto de restrições, como: portas fechadas, paredes altas, arame farpado, fossos, água, florestas ou pântanos.

Para Alves (2003), o uso de modelos para a análise de organizações, apesar de suas limitações, permite ao pesquisador representar um objeto complexo e abrangente, com o intuito de ser melhor compreendido um conjunto de características que mais lhe interessa sob determinadas condições. Dessa forma, o esforço de modelagem implica na escolha de determinados aspectos e variáveis selecionados em detrimento de outros.

Tendo como fonte de inspiração o legado de Max Weber, o modelo multidimensional-reflexivo proporciona uma releitura das variáveis constituintes dos tipos ideais de dominação weberianos (burocracia, patriarcado e liderança carismática), que são associadas entre si de forma a constituir um instrumento de análise organizacional dotado de alguma originalidade.

A escolha do modelo multidimensional-reflexivo justifica-se pela possibilidade de se ressaltar a coexistência, no interior de uma organização, de uma série de pares simultaneamente contrários e complementares: conservação-mudança; tradição-contemporaneidade; estrutura-ação; estabilidade-instabilidade; rigidez-flexibilidade; disciplina-autonomia; repetição-originalidade; centralização-descentralização; padronização-criatividade; rotina-inovação.

Dessa forma, o modelo rejeita, segundo Alves (2003), considerar os fenômenos organizacionais de maneira simplista, que sucumbe ao extremismo do 'ou-um-ou-outro', e que privilegia ora o sistema-organização, ora o agente organizacional. O modelo multidimensional-reflexivo procura estabelecer um diálogo entre essas posições contravenientes, considerando que o sistema-organização e o agente individual se condicionam reciprocamente.

Utilizar uma perspectiva que considere o agente individual e o sistema organização como dimensões estreitamente articuladas e reciprocamente condicionantes, ajuda o pesquisador a obter uma maior capacidade explicativa sobre a organização em análise. Da mesma maneira, uma abordagem multidimensional-reflexiva se preocupa em evitar o maniqueísmo entre uma orientação voltada para o processo e uma outra direcionada para resultados, entre a subjetividade e a racionalidade instrumental, entre o pulsional e o racional (MATOS, 2000), uma vez que todos estes aspectos estão articulados numa mesma cena organizacional.

Por outro lado, a utilização deste modelo justifica-se ainda pela possibilidade de maior compreensão dos aspectos normativos e utilitários presentes na instituição. Sob este aspecto, o uso do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003) para o tipo de organização em estudo é potencialmente viável, uma vez que sua fundamentação weberiana possibilita um entendimento detalhado do contexto burocrático da penitenciária, pleno de normas, procedimentos, rotinas e instrumentos de coordenação. Da mesma forma, o modelo também se mostra preliminarmente adequado para o estudo do contexto normativo da tradição e dos costumes, bem como da liderança com traços carismáticos.

Além disso, pelo fato de ser uma instituição coercitiva (Eztioni, 1974), alguns aspectos de uma penitenciária poderiam ser entendidos utilizando-se de uma abordagem que contemplasse a possibilidade do uso da força física como instrumento de autoridade.

Neste aspecto, o modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003) se distanciaria do contexto em análise, sendo assim necessária a introdução de um novo modelo teórico, o modelo de análise de Eztioni (1974), de forma a complementar o entendimento das questões relativas à coerção.

Por fim, como principal contribuição acadêmica, esta pesquisa possibilita a inédita aplicação do modelo multidimensional-reflexivo de Alves para a análise de uma penitenciária, num esforço de conexão entre o pensamento teórico e a experiência em campo, de maneira que o primeiro possa servir de guia para a segunda, bem como esta possa propiciar aperfeiçoamentos àquele (ALVES, 2003).

No contexto social, a pesquisa será importante por dispor de uma ampliação do arcabouço teórico das ciências administrativas acerca de organizações penitenciárias, de forma a melhor compreender suas singularidades, bem como os mecanismos estruturais utilizados para ao alcance de seus objetivos.

## 2 Definição de Termos

### 2.1 Organização

“Todas as organizações apresentam características que lhes permitem ser consideradas um tipo de fenômeno social” (HALL, 2004, p.26). O entendimento a propósito da conceituação de organização permite sua posterior análise e tipificação. Para proceder à conceituação de organização, tomaremos inicialmente algumas definições clássicas, abordando autores como Weber e Barnard.

Para Weber, o entendimento da organização passa pela compreensão de que elas realizam um tipo específico e contínuo de atividades direcionadas a um propósito. Portanto, as organizações transcendem a vida de seus membros e possuem metas, conforme sugerem as atividades direcionadas a um propósito. Dessa forma, as organizações são criadas para fazer algo.

Por sua vez, Barnard tomou outro caminho para conceituar organização. Para ele, organização é um “sistema de atividades ou forças coordenadas conscientemente, envolvendo duas ou mais pessoas”. De acordo com sua definição, a atividade é desenvolvida por intermédio de um esforço de coordenação consciente, deliberado e direcionado para fins específicos, requerendo o estabelecimento de comunicações, uma predisposição da parte dos membros para contribuir com um propósito comum a todos.

Na década de 60, o estudo das organizações começou a emergir como tema distinto na sociologia. Dessa forma, autores como Etzioni, Blau e Scott, Mintzberg e Hall elaboraram definições relevantes, embora distintas entre si.

Assim, para Etzioni (1984), organizações são caracterizadas como entidades sociais (ou agrupamentos humanos) criadas e recriadas para atingir metas específicas. Corporações, exércitos, escolas, hospitais, igrejas e prisões podem ser inclusos nessa definição; tribos, classes, grupos étnicos e família estão excluídos.

Por outro lado, Blau e Scott (1979, p.17) apresentam a definição de organização acrescentando elementos constitutivos que permitem considerá-la como formal:

[...] organizações são formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades. As finalidades a serem atingidas, as regras a que os membros da organização devem obedecer e a estrutura de posição que define as relações entre eles (esquema organizacional) não surgiram espontaneamente durante o curso da interação social, mas foram designadas conscientemente, a priori, para antecipar e guiar a interação e as atividades.

Mintzberg (2003), por sua vez, ao apresentar as organizações (das mais simples às mais complexas), aborda as exigências fundamentais para a sua operacionalização: a divisão do trabalho em tarefas menores e a coordenação dessas tarefas para obter os fins desejados.

Finalmente, Hall (2004, p.30) apresenta também a sua definição para organização.

Para o autor,

uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte das atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

Para o desenvolvimento deste projeto, tomar-se-á como base a definição de organização de Hall por apresentar de forma explícita os principais componentes estruturais que serão analisados na organização escolhida como objeto de estudo, como: regras, hierarquia, mecanismos de coordenação/controle, ambiente externo e membros da organização.

## 2.2 Dimensões estruturais

Para conceituar estrutura organizacional, toma-se primeiramente a definição de Sewell (1992 *apud* Hall, 2004, p. 47), para o qual “as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação das pessoas que constitui (e reproduz) a estrutura”. A escolha dessa definição de Sewell como ponto de partida para o estudo de estrutura organizacional se fundamenta pela sua proximidade com o método de análise organizacional de Alves (2003), onde estrutura e agente se condicionam mutuamente.

Esse mesmo entendimento de estrutura organizacional é compartilhada por Ranson, Hinings e Greenwood, donde a estrutura é vista como “um meio complexo de controle continuamente produzido e recriado na interação e, no entanto, molda essa interação: as estruturas são formadas e formam”.

Para Hall (2004, p.47), as estruturas organizacionais exercem três importantes funções básicas.

Primeiro e a mais importante: as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais [...]. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular as influências das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido [...], as decisões são tomadas [...] e as atividades são realizadas.

A literatura sobre estrutura organizacional enfoca primeiramente três dimensões básicas: centralização, formalização e complexidade (BOWDITCH; BUONO, 1992).

A centralização refere-se à distribuição do poder no âmbito das organizações e constitui, portanto, uma das melhores maneiras de resumir toda a noção de estrutura (HALL, 2004). A análise da centralização como elemento pertencente à estrutura organizacional

permite entender a distribuição de poder como constitutiva e constituída. Para Hall, uma determinada distribuição de poder é caracterizada como sendo constitutiva por gerar outras ações. As pessoas passam a obedecer às regras e decisões organizacionais. Por outro lado, a centralização também pode ser vista como constituída, uma vez que a distribuição do poder está sujeita a alterações, à proporção que os grupos e indivíduos ganham ou perdem poder ao longo do tempo.

Seguindo o mesmo raciocínio analítico, Bowditch e Buono (1992) afirmam que a centralização se refere à localização da autoridade para tomar decisões na organização. Para os autores, quando a organização é centralizada, as decisões concentram-se em uma pessoa (ponto) ou em poucas pessoas (grupo). Por outro lado, uma estrutura descentralizada dispersa a autoridade para a tomada de decisão por diversas posições da organização.

Desse modo, quando a maioria das decisões é tomada hierarquicamente, uma unidade organizacional é considerada centralizada. Por outro lado, para os autores, uma unidade organizacional é descentralizada quando a principal fonte de tomada de decisões foi delegada por gerentes de linha a pessoal subordinado.

No tocante à formalização, Bowditch e Buono (1992) a define como a extensão até a qual as expectativas relativas às atividades dos cargos são padronizadas e explícitas.

Hall (2004) apresenta formalização como um conjunto de regras e procedimentos criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização. Segundo o autor, a formalização pode trazer alguns benefícios à organização, como: padronização da execução das atividades; facilitação do processo de comunicação, como também na facilitação das atividades de treinamento e desenvolvimento. Por outro lado, pode representar uma expressão de força – coerção: as pessoas são forçadas a obedecer.

A formalização varia numa escala que parte de mínima formalização, com maior poder de julgamento para as decisões, até a máxima formalização, onde os comportamentos são cobertos pelas regras organizacionais.

A complexidade é apresentada por Bowditch e Buono (1992) como o número de componentes diversos, ou da extensão da diferenciação que existe numa certa organização. Para os autores, as estruturas organizativas mais complexas apresentam uma maior diferenciação, quando comparadas com estruturas menos complexas. Uma consequência direta do processo de diferenciação é a necessidade de integração das partes – quanto mais complexa for a estrutura, maior será a necessidade de mecanismos de controle direto e indireto.

Hall (2004, p. 49) argumenta que a complexidade é um dos primeiros aspectos da estrutura que se torna perceptível a um membro da organização, refletindo a divisão do trabalho, os títulos dos cargos, a existência de diversas divisões e níveis hierárquicos.

Em virtude de as organizações variarem amplamente em seu grau de complexidade, independentemente do componente específico de complexidade utilizado, e levando-se em consideração que variações amplas se encontram no âmbito de organizações específicas, uma compreensão da complexidade torna-se importante para a compreensão global das organizações.

Segundo o autor existem evidências de que graus específicos de complexidade vertical, horizontal ou espacial concorrem para a sobrevivência e à continuidade da organização. Como consequência, se a organização optar por uma forma inapropriada e se recusar, seja por questões econômicas, de pessoal, de tradição ou liderança, a adaptar sua estrutura organizativa às exigências ambientais, ela enfrentará sérios problemas.

## 2.3 A organização e o indivíduo

Tentar explicar os diversos fenômenos ocorridos no ambiente empresarial interno e, sobretudo, buscar “controlá-los” em prol de uma maior eficácia e eficiência do sistema organizacional como um todo é o principal objetivo de um agente organizacional.

Para tanto, a utilização de modelos permite decompor um objeto de estudo, mais complexo e amplo, em partes menores, compostas por características individualizadas capazes de serem analisadas em determinadas condições.

Alves (2003) apresenta a possibilidade de se adentrar nas teorias da administração e, por extensão, nos modelos de análise organizacional, por meio de três vertentes distintas. A primeira ressalta abordagens que destacam o sistema-organização; uma outra, por meio do uso de enfoques que privilegiam o agente individual; e uma terceira que apresenta enfoques que consideram a organização e o indivíduo como dimensões que se condicionam reciprocamente.

As principais abordagens que enfatizam o sistema-organização na teoria da administração são: *taylorismo*, *fordismo*, *fayolismo*, *contingencialismo* e *o institucionalismo*.

O surgimento da Escola de Administração Clássica possibilitou um olhar predominantemente interno e estrutural. Taylor, Ford e Fayol, seus principais teóricos, direcionam seus estudos para o constante aperfeiçoamento dos procedimentos, regras e estruturas internas das organizações. A partir do momento em que se estabelecia uma estrutura organizacional adequada, que funcionasse e proporcionasse a otimização da produção, todos os outros problemas se resolveriam – mesmo aqueles relacionados ao comportamento humano e à competição com outras organizações (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Sendo assim, tratou-se de incorporar aos estudos organizacionais o pressuposto da racionalidade absoluta, que considera o homem como ser racional, conhecedor das mais variadas possibilidades de ação, e conseqüências das mesmas, sendo deste modo capaz de criar e implementar os melhores sistemas.

Percorrendo as trilhas da racionalidade, Taylor direcionou seus estudos à descoberta de métodos e sistemas de racionalização do trabalho em linhas de produção, enquanto Fayol realizou uma análise lógico dedutiva, de maneira a estabelecer os princípios da boa administração, predominantemente direcionada para a definição das tarefas dos gerentes e executivos, numa abordagem mais estratégica.

Nas abordagens clássicas, o agente era considerado como um ser de comportamento previsível e produtivo, desde que adequadamente remunerado, supervisionado e treinado. Em casos de erro, ou queda de produtividade, procurava-se a falha na estrutura da organização, ou na implementação das ações, inocentando o operador que apenas cumpria o que lhe era estabelecido.

Outro autor clássico adepto da racionalidade na produção foi Henry Ford. Por intermédio de uma linha de montagem buscava racionalizar o trabalho, de forma a conseguir economia de escala na produção de um único modelo de automóvel: o Ford Bigode preto. Apesar da eficiência do sistema produtivo de Ford, percebia-se uma grande dificuldade de adaptação às variâncias do ambiente: a produtividade não permitia a inovação.

A descoberta da importância do meio ambiente ocorreu na década de 60, momento em que surgiu a abordagem da Contingência Estrutural. Com a realização de um estudo pioneiro, Burns e Stalker distinguiram dois tipos ideais de organizações: mecanicista e orgânico.

Adaptáveis a contextos ambientais estáveis, as organizações mecanicistas apresentam pouca inovação tecnológica, demanda regular e previsível, sendo desse modo caracterizadas pela formalidade, estrutura organizativa detalhada e rígida, forte centralização do poder pela direção e comunicação estabelecida pelos canais formais estabelecidos.

Por outro lado, as organizações orgânicas seriam facilmente estabelecidas em contextos turbulentos, marcado por grande concorrência e altas taxas de inovação, sendo assim caracterizadas pela descentralização do poder, comunicação aberta e multidirecional e pela falta de explicitação dos papéis.

Joan Woodward verificou a relação existente entre a tecnologia e os tipos de estrutura organizacional utilizados pelas empresas. Em suas conclusões, identificou três tipos de sistemas produtivos, conforme a tecnologia empregada: *sistemas de produção unitária e de pequenos lotes* – indivíduos realizando o trabalho por completo e com baixo nível de complexidade; *sistema de produção de grandes lotes e em massa* – uso de tecnologias de média complexidade para a transformação de matérias-primas em produtos finais; e *sistemas de produção por processo (fluxo contínuo)* - alto nível de complexidade tecnológica para a produção intermitente de produtos químicos.

Lawrence e Lorsh afirmaram que ao tempo em que a organização se preocupa em diferenciar-se, num esforço direcionado para poder atuar num ambiente heterogêneo e fragmentado, deve também se preocupar em manter o mínimo de integração, criando estruturas, procedimentos e mecanismos para a resolução de conflitos e das tensões resultantes desses conflitos. Para Motta e Vasconcelos (2002), essa teoria confirma a relativização do *one best way* de Taylor, mostrando a contingência de cada situação.

Na década de 70 emerge a abordagem institucionalista, afirmando que quaisquer alterações no ambiente proporcionaria modificações em alguns componentes estruturais,

implicando num (re)ordenamento dos demais, no intuito de preservar o equilíbrio do sistema (ALVES, 2003).

Para Scott (1995) as instituições são sistemas multifacetados que incorporam sistemas simbólicos, construções cognitivas, regras normativas – e processos regulativos que formam e reproduzem o comportamento social. Dita reprodução conduziria a tendências isomórficas, movimento gradativo que parte da singularidade e aponta para a instituição de formas estruturais semelhantes entre organizações.

De forma paulatina, os estudos organizacionais foram demonstrando que o homem não pode ser completamente controlável, tampouco previsível. Os teóricos da administração foram assim compreendendo a importância de outros aspectos estritamente relacionados à motivação e à afetividade, percebendo, dessa forma, os limites da imposição de regras e do controle burocrático como formas de regulação social (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). O agente individual passou a receber maior relevância nos estudos organizacionais.

As principais abordagens que privilegiam o agente individual em detrimento do sistema-organização são: *escola das relações humanas, behaviorismo e a escolha racional*.

A Escola de Relações Humanas estabelece como objeto de análise a organização informal. A organização informal é caracterizada pelo conjunto de relações sociais que não estão previstas nos regulamentos e organogramas, sendo caracterizadas por seu caráter espontâneo e extra-oficial e pela falta de objetivo comum consciente (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Para os autores, a principal contribuição desta escola, que teve como principal expoente o psicólogo industrial Elton Mayo, foi a determinação da correlação existente entre

as relações afetivas, de poder e de envolvimento com o grupo e a produtividade-funcionamento das estruturas formais.

Os behavioristas acrescentaram à noção de grupos informais o conceito de homem complexo, que associava a necessidade humana de auto-realização a partir do exercício da atividade profissional (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

Desse modo, algumas características podem ser associadas ao homem complexo (homo complexo), como: necessidades múltiplas e complexas; desejo de autodesenvolvimento e realização; busca de sentido à existência no trabalho e autonomia de pensamento. Os estudos de Abraham Maslow foram decisivos nas análises do fenômeno da motivação.

Alves (2003) associa esta autonomia do agente com a Teoria da Escolha Racional, pois o mesmo indivíduo pode avaliar os custos e benefícios das diferentes alternativas, recorrendo a critérios de maximização da utilidade, agindo de acordo com a opção que melhor atender aos seus interesses.

No intuito de promover o ajustamento mútuo entre estrutura e agente, alguns pensadores desenvolveram propostas conciliadoras. Entre eles se destacam: Habermas, Weber, Alves e Etzioni.

Para Tenório (2002), a Escola de Frankfurt não pretendia negar a tendência à racionalização burocrática e ao formalismo legal da sociedade moderna, tão discutido e analisado por Weber. Condenava a redução da racionalidade a seu aspecto instrumental, formal e dominador que “coisifica” o homem.

A principal dificuldade encontrada por Horkheimer, e por outros membros da primeira geração da Escola de Frankfurt, foi a de encontrar uma garantia legitimadora da reflexão

crítica que estivesse tão seguramente alicerçada na vida social quanto no conhecimento técnico (TENÓRIO, 2002).

Habermas, membro da segunda geração de pensadores da Escola de Frankfurt, vai tentar dar continuidade ao pensamento da ação comunicativa, invertendo a fórmula frankfurtiana razão = dominação, e a substituindo pela fórmula razão = libertação. Para contrapor-se ao sistema que oprime a subjetividade dos agentes é enfatizado o diálogo como ferramenta para compartilhar regras e torná-las reflexivas. Neste aspecto, o agente individual age racionalmente na medida em que se vale de uma comunicação livre e não distorcida, que inclui três aspectos: verdade, justiça e sinceridade.

O exercício da autoridade, da tradição ou da ideologia cede lugar à força do argumento para se chegar ao entendimento ou para mudar-se o pensamento e o comportamento do interlocutor, substituindo a racionalidade instrumental por uma racionalidade essencialmente comunicativa, sendo, portanto, indispensável o uso da linguagem como veículo integrador e socializador (ALVES, 2003).

Weber exalta a autonomia dos indivíduos na escolha de suas próprias ações e para o desenvolvimento das mesmas conforme suas potencialidades quando argumenta a não determinação da ação humana. Para ele, as crenças e os valores dos indivíduos seriam os limites à sua capacidade de ação e à sua escolha, pré-estruturando a sua ação, sendo o homem considerado um ser em princípio livre para decidir sobre o curso de suas ações ou decidir abster-se de agir, desde que aceite as conseqüências de suas opções.

Alves (2003) sublinha que Weber não aceita a totalidade social como decorrente apenas dos seus constituintes individuais, repelindo o determinismo materialista, mas reconhecendo a contínua e incerta luta para manter-se a individualidade e o espírito criador

humano em face da objetividade das forças históricas presentes no desenvolvimento do processo de produção capitalista e diante da organização burocrática.

Tendo por referência as estruturas fundamentais de domínio de Weber, e tentando associá-las à realidade das organizações empresariais, Alves identifica as seguintes propriedades, apresentadas no quadro 1.

<b>Tipos de Organizações</b>	<b>Primazia</b>	<b>Consequência</b>
Burocráticas	Estrutura	A autonomia individual é consideravelmente sufocada por regras e rotinas
Centrada no líder com traços carismáticos	Agente Individual	Maior nível de autonomia individual
Patriarcal	<i>Continuum</i> entre Tradição e Livre Arbítrio	A autonomia pode ser praticamente anulada pela tradição, ou pode possibilitar um razoável grau de liberdade para conduzir alterações significativas na forma de administrar o seu patrimônio.

Quadro1 – Estruturas fundamentais de domínio. Adaptado de Alves (2003).

Na constituição do seu modelo de análise, Alves considera os componentes dos tipos puros de dominação de Weber como variáveis, que podem ser associadas entre si, sendo os mesmos componentes re-elaborados e combinados de forma a garantir alguma originalidade e sendo o mesmo capaz de contribuir para a análise de organizações empresariais. O modelo tem proporcionado a análise da organização empresarial considerando a empresa como produto e produtora de transformações na sociedade, e aborda a relação entre o agente organizacional e a estrutura como aspectos mutuamente condicionantes.

Em sua interpretação do termo “organizações complexas”, Etzioni (1974) também considera a questão do equilíbrio entre indivíduos e organização, destacando o ajuste positivo entre o indivíduo e o trabalho, e relacionando aspectos do trabalho, tais como produtividade, racionalidade funcional e ética da responsabilidade, com aspectos intrínsecos do ser humano, como independência, racionalidade substancial e ética do valor absoluto ou da convicção. Analisando a tensão existente entre as éticas da responsabilidade e da convicção, e

delimitando esferas distintas de consenso entre indivíduo e organização, Etzioni apresenta três tipos de organizações: normativas, utilitárias e coercitivas.

## **3 O aporte teórico-conceitual de Weber e Etzioni**

### **3.1 A tipologia Weberiana**

Analisar os fundamentos da tipologia weberiana de ação social representa um passo além do processo de compreensão dos conceitos principais relacionados a uma teoria desenvolvida por Max Weber. Significa desvendar as sutis variâncias surgidas na sociedade alemã do início do século XX, induzidas pela implantação de um novo modo de produção e de acumulação de capital, e que foram determinantes na construção de um modelo de organização social.

Como sociólogo, Weber distanciava seu foco de análise do seio produtivo das empresas, conseqüentemente da análise e determinação de técnicas eficientes de produção e de gestão, atentando-se ao verdadeiro sentido que as organizações representavam no contexto de uma sociedade moderna e racional.

A racionalização, por conseguinte, representava uma transformação social, acompanhada de um reordenamento de significados nas ações dos agentes sociais. Sendo assim, a análise do conteúdo das ações permitiria o conhecimento de um dado fenômeno social.

Mantendo seu foco inicial na forma individualizada que os agentes exerciam suas ações e interações na sociedade, Weber determinou quatro tipos principais de ação social: a ação racional no tocante aos fins – ação consciente, calculada e deliberada, correspondente à racionalidade instrumental, funcional ou técnica; a ação racional com relação a um valor – onde o significado do ato em si é maior que a reflexão sobre as suas conseqüências; a ação

afetiva – determinada por estados emotivos do agente; a ação tradicional – estabelecida a partir de costumes consagrados no tempo.

Sua tipologia de ação social proporciona uma reflexão acerca da evolução social do comportamento humano em direção de uma maior racionalidade, ação racional no tocante aos fins. Desse modo, seus estudos procuraram identificar os principais fatores que poderiam estar relacionados com esse processo de racionalização da sociedade.

A análise da ação social conduziu a utilização do conceito de tipo ideal. Para Weber, o tipo ideal não significava o melhor ou ideal, representando somente características identificadoras de instituições sociais ou de comportamentos que serviriam de parâmetro de medição de similitudes e diferenças entre organizações.

Para Weber, uma forma de se entender as transformações causadas na sociedade moderna pelo capitalismo era procurar desvendar suas origens. Primeiramente, foram encontrados vínculos entre as bases do Protestantismo, especialmente o Calvinismo, e os valores capitalistas, donde a vida profissional do homem é que lhe daria uma prova de seu estado de graça para sua consciência, expressando-se no zelo e no método, fazendo com que ele conseguisse cumprir sua vocação. Dessa maneira, o acúmulo de capital representaria mais do que uma virtude, significando, sobretudo, a vertente eficiente de uma vocação, quase um dever do indivíduo. O sentido ético da acumulação de capital expressava perfeitamente o espírito do capitalismo.

Ao desvendar os principais elementos constituintes do Estado, Weber apresenta o conceito de dominação e legalidade. A existência do Estado vincula-se, primeiramente, a obediência de um grupo social à dominação atribuída aos detentores do poder no Estado e, paralelamente, os membros detentores de poder no Estado devem ter sua autoridade reconhecida, legitimada pela sociedade.

Para Weber (1999), dominação representa uma situação de fato, em que uma vontade manifesta daquele que é “dominador”, ou dos “dominadores”, quer influenciar as ações de outras pessoas, consideradas dominadas, e de fato as influencia de modo que estas ações se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações.

Weber vincula a dominação à administração. Segundo o autor, toda administração necessita, de alguma forma da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém, ainda que o mesmo poder de mando tenha aparência modesta, quando o dominador é considerado o “servidor” dos dominados e sentindo-se também como tal.

Finalmente, ao conceituar dominação, Weber (1999) apresenta os três princípios de sua legitimação: a validade de um poder de mando pode ser configurada num sistema de *regras racionais* estatuídas (pactuadas ou impostas) que encontram obediência quando a pessoa por elas “autorizada” a exige. O poder deste agente legitima-se pelo mesmo sistema de regras racionais, na medida em que é exercido de acordo com o regimento. Outra forma do poder de mando se configura na *autoridade pessoal*. Esta pode fundamentar-se na *tradição* sagrada, no habitual, tradição que prescreve obediência diante de determinadas pessoas, ou pode basear-se na crença no *carisma*, em outras palavras, na revelação atual ou na graça concedida a determinada pessoa – em redentores, profetas e heroísmo de qualquer espécie.

Dito de outra maneira, para a sociologia Weberiana, a motivação determinante para a obediência de uma dada ordem e sua conseqüente legitimidade decorrem de: tradição, que legitima a obediência a certas pessoas cujo exercício do domínio se dá de um determinado modo; carisma, consagração do extraordinário, preconizado na crença dos dominados, seguidores, no dom concedido a pessoas excepcionais, líderes; burocracia, fundamentada no

estabelecimento de um estatuto legal, onde dominantes e dominados acreditam possuir legitimidade.

Segundo Weber (1999) o funcionamento específico do funcionalismo moderno (burocrático) é regido:

- Pelo princípio das *competências* oficiais fixas, ordenadas, de forma geral, mediante regras: leis e regulamentos administrativos, existindo assim uma distribuição fixa das atividades necessárias ao atingimento dos fins propostos; uma determinação dos poderes de mando, necessários para cumprir os deveres estabelecidos, sendo também determinados os meios coativos (físicos, sacros ou outros); e são criadas providências planejadas, contratando pessoas com qualificação regulamentada de forma geral.
- Pelo princípio da *hierarquia de cargos* e da seqüência de instâncias, que corresponde a um sistema fixamente regulamentado de mando e subordinação das autoridades, com fiscalização das inferiores pelas superiores.
- Por meio de documentos (atas), cujo original ou rascunho se guarda, e de um quadro de funcionários subalternos e escritvãs de todas as espécies. Dessa maneira, o conjunto de funcionários que trabalham numa instituição administrativa, juntamente com o aparato correspondente de objetos e documentos, constitui um “escritório”.
- Por meio da atividade oficial especializada, pressupondo, em regra, uma intensa instrução da matéria, remetendo à idéia da especialização das funções. Neste contexto, a administração dos funcionários é realizada em consonância com regras gerais, mais ou menos fixas e mais ou menos abrangentes, que podem ser aprendidas. Para Weber, o conhecimento destas regras constitui uma arte especial (conhecimentos jurídicos, administrativos, contábeis) que é de posse dos funcionários.

As características apresentadas, que qualificam a administração moderna, geram algumas conseqüências para os funcionários (WEBER, 1999):

- O cargo é considerado profissão – Indica a existência de uma formação fixamente prescrita, requerendo, freqüentemente, o emprego da plena força de trabalho por um período prolongado, e em exames específicos prescritos, de forma geral, como pressupostos da nomeação;
- O tipo puro do funcionário burocrático é nomeado por instância superior. Um funcionário eleito pelos dominados deixa de ser uma figura puramente burocrática;
- O funcionário costuma receber uma remuneração, em forma de um salário quase sempre fixo, e assistência para a velhice, em forma de pensão;
- O funcionário, seguindo a ordem hierárquica das autoridades estabelecidas, percorre uma carreira na organização, partindo dos cargos inferiores, menos importantes e menos bem pagos, até os superiores.

Segundo o mesmo autor, tipo burocrático de organização administrativa é capaz de lograr um alto nível de eficiência, sendo assim o meio mais racional de dominação de agentes sociais. Sua supremacia deriva do papel desempenhado pelo conhecimento técnico, tido como indispensável, o que legitima o tipo burocrático de organização independente do sistema econômico - capitalista ou socialista.

Desse modo, a organização de um corpo administrativo qualificado proporciona as condições necessárias para a consecução dos objetivos da organização, por meio de rotinas, previsibilidade e racionalidade. Entretanto, a formulação dos objetivos é realizada em meio a uma esfera política, autônoma e incontrolável (por vezes compostas por não especialistas), o que faculta a possibilidade de utilização do modelo burocrático como instrumento político de

dominação de uma sociedade. Assim, a eficiência e a eficácia transferem importância para a componente direção.

Segundo as bases de análise weberianas, o modelo capitalista representa a base econômica mais racional para a administração burocrática, alocando os recursos monetários por ela requeridos. A organização burocrática é superior em saber, fonte de poder, sendo o mesmo saber um privilégio da empresa privada capitalista.

Por fim, adentrar nas origens e características da tipologia weberiana de ação social representa não apenas um importante passo na construção de um entendimento sistemático da obra de Weber. Proporciona uma reflexão sobre a utilização de sua obra como base para a consecução de outros construtos teóricos importantes para a análise e entendimento das organizações modernas, independente de sua natureza e objetivos.

Por outro lado, a estrutura patriarcal weberiana é uma das variantes do domínio com base na tradição, sendo considerada a forma mais universal e primitiva de legitimidade.

Em sua essência não se baseia no dever de servir a determinada “finalidade” objetiva e impessoal e na obediência a normas abstratas, senão precisamente no contrário: em relações de piedade rigorosamente pessoais.

Segundo Alves, fundamenta-se na autoridade e no controle exercidos pelo pai, ou homem mais velho, sobre seus dependentes, sejam eles família, demais membros da casa e servos domésticos. A autoridade do pai sempre existiu, sendo assim legitimada pelo status herdado no seio de uma família.

A autoridade pessoal exercida pela estrutura de dominação tradicional vai ao encontro da dominação burocrática, que serve a finalidades objetivas, quando se destina a continuidade de sua existência, o que Weber considera como seu caráter cotidiano. Ainda segundo o autor,

ambas encontram seu apoio na obediência a “normas” por parte daqueles que ao poder se submetem. Estas normas, no caso da dominação burocrática, por serem racionalmente criadas baseiam-se em instrução técnica; na dominação patriarcal, ao contrário, fundamentam-se na “tradição”, na crença daquilo que foi assim desde sempre. Na dominação burocrática é a própria norma que legitima o detentor concreto do poder para exercê-los frente aos demais. Na dominação patriarcal é a submissão pessoal do senhor que garante a legitimidade das regras por este estabelecidas, e somente o fato e os limites de seu poder de mando têm sua origem em “normas” não-estabelecidas, sagradas pela tradição.

A estrutura patriarcal conserva os costumes, o respeito aos antepassados e o sentimento de lealdade pessoal ao senhor, ou patriarca. Há um estado de dependência mútua dos recursos existentes, tais como: instalações, alimentos, instrumentos de trabalho, fato que proporciona uma aproximação entre dependentes e patriarca.

A obediência apoia-se no respeito ao costume, à tradição, sendo permitido o exercício, embora limitado, da vontade pessoal do patriarca. Desse modo, segundo Alves (2003), o patriarcado se divide em uma área ligada à tradição (componente objetivo) e outra composta por elementos do livre arbítrio (parte subjetiva).

Da relação entre tradição e livre arbítrio, Alves (2003) classifica o patriarca em três categorias, as quais são atribuídas as seguintes expressões: patriarca conservador, quando prevalece a tradição; patriarca reformista, quando prevalece o livre arbítrio e; patriarca renovador, quando existe um equilíbrio entre as áreas objetiva (voltada à tradição) e subjetiva (voltada ao livre arbítrio).

As estruturas burocráticas e patrimoniais, que segundo Weber são antagônicas em muitos aspectos, são formações entre cujas qualidades mais importantes figura a *continuidade*.

Não obstante a importância das formas de dominação burocráticas e patrimoniais para a manutenção da continuidade das estruturas instituídas, sobretudo na formação de seu caráter cotidiano, estas não satisfazem às necessidades transcendentais à vida econômica cotidiana.

Os líderes naturais, carismáticos, em situações de dificuldades psíquicas, físicas, econômicas, éticas, religiosas e políticas, não eram pessoas que ocupavam um cargo público, nem que exerciam determinada profissão especializada e remunerada, sendo, por outro lado, portadores de dons físicos e espirituais específicos, considerados por vezes sobrenaturais.

Para Weber (1999), a estrutura carismática não reconhece quaisquer formas ou procedimentos de nomeação ou demissão, de carreira ou promoção, tampouco não conhece nenhum salário, nenhuma regulamentação do portador do carisma ou de seus ajudantes. Ao contrário, o carisma conhece apenas determinações e limites imanentes. O portador do carisma assume as tarefas que considera adequadas e exige obediência e adesão em virtude de sua missão que personifica.

A expressão mais pura da dominação carismática encontra-se associada ao profeta, ao herói guerreiro e ao grande demagogo, estabelecendo-se uma relação de dominação líder-seguidor. Obedece-se à pessoa, dotada de atributos pessoais admiráveis, e não ao cargo que ela exerça dentro de uma estrutura formalmente estabelecida.

Weber considera a possibilidade do carisma pode ser qualitativamente singular, sendo dessa forma determinado por fatores internos e não por ordenamentos externos. Sua missão dirige-se, naturalmente, a um grupo de pessoas determinado por fatores locais, étnicos, sociais, políticos, profissionais ou qualquer outro tipo, limitando-se seu nível de influência no círculo dessas pessoas.

A forma de dominação fundamentada no carisma não se caracteriza como fonte de renda ou origem de lucro, embora não desconsidere a possibilidade de dispor de recursos materiais. Assume uma aversão às leis, ao instituído, à disciplina externa e todo tipo de orientação por regras. Sua lei se expressa por meio de sua vontade pessoal, o que lhe confere o título de revolucionário, que rompe com a tradição e com a norma, preconizando uma mudança de dentro para fora.

A impossibilidade de viver-se continuamente fora dos ditames do cotidiano faz com que a liderança carismática, legitimada de forma afetivo-emocional, ceda posteriormente aos apelos da racionalidade, burocratizando-se, ou do costume, enfatizando a tradição. Neste momento, os antigos seguidores do líder passam a ocupar cargos específicos, o que marca o encaminhamento para formas estruturais mais duradouras de dominação cotidiana-tradicional e racional-legal, e a liderança passa a ser exercida de forma mitigada (ALVES, 2003).

### **3.2 A tipologia de Etzioni**

Etzioni, em sua interpretação do termo “organizações complexas”, analisa a questão do equilíbrio entre indivíduos e organização, destacando o ajuste positivo entre o indivíduo e o trabalho, e relacionando aspectos do trabalho, tais como produtividade, racionalidade funcional e ética da responsabilidade, com aspectos intrínsecos do ser humano, como independência, racionalidade substancial e ética do valor absoluto ou da convicção.

A busca do equilíbrio entre indivíduo e trabalho pode gerar o surgimento de conflitos, sendo necessário um mínimo de consenso para neutralizar a tensão entre posições antagônicas, tais como a ética da responsabilidade, corresponde à ação racional e funcional, e a ética da convicção, subentendida em toda a ação referida a valores e, conseqüentemente,

orientada pela racionalidade substancial. Ditos valores são individuais e fundamentam-se nas experiências do agente e sua concepção de mundo e de realização pessoal.

Segundo o autor, as características das organizações, tais como sua especificidade, tamanho, complexidade e eficácia, apresentam a necessidade de consentimento. Etzioni define consentimento como elemento básico do relacionamento entre aqueles que têm poder e aqueles sobre quem o poder se exerce.

Sendo assim, o consentimento se reporta a uma relação em que o indivíduo se comporta conforme uma diretriz apoiada pelo poder de um outro indivíduo como à orientação do subordinado em face do poder empregado. Os que detêm o poder nas organizações podem manipular os meios que comandam de uma maneira que os indivíduos que se subordinam a eles acham recompensador seguir às diretrizes estabelecidas, enquanto o não seguimento incorre em prejuízo. Desta relação poder-meios são incluídas recompensas e sanções físicas, materiais e simbólicas, que são utilizadas de acordo com as normas organizacionais.

O emprego do poder nas organizações determinará a participação do empregado, podendo ser considerada como positiva (engajamento) ou negativa (alienação), sendo assim caracterizada a existência de dois “partidos” numa relação de aceitação: um agente que exerce o poder e um outro sujeito a esse poder, que poderá reagir a essa relação com um maior ou menor grau de alienação, ou um maior ou menor grau de engajamento.

Etzioni define o poder como a habilidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outro a seguir suas diretrizes ou quaisquer outras normas por ele apoiadas. Os detentores do poder necessitam ter acesso aos meios de exercício do poder de forma a cumprir as normas mantenedoras da coletividade. Dessa maneira, as posições de poder são todas aquelas de cujos ocupantes têm livre acesso aos meios para exercício desse poder, e os diferentes meios empregados para condicionarem o comportamento dos subordinados determinarão o tipo de

poder estabelecido. Podem ser utilizados três tipos de meios para o exercício do poder, como: físicos, materiais ou simbólicos.

Para Etzioni, o poder *coercitivo* corresponde à aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas, como imposição de castigos, deformidades ou morte; geração de frustrações por meio de restrições de movimentos; ou até mesmo limitando, por meio da força, a satisfação de necessidades como alimentação, sexo, conforto e outras.

O poder *remunerativo* baseia-se no controle sobre os recursos materiais ou recompensas, por meio da distribuição de salários e gratificações, comissões e contribuições, entre outras formas de controle.

No que se refere ao poder *normativo*, Etzioni argumenta que reside na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas e privações por meio do exercício de líderes, manipulação de meios, distribuição de símbolos de estima e prestígio, administração de rituais, e influência sobre a distribuição de “concordância” e “resposta positiva”.

Etzioni afirma que

as organizações podem ser ordenadas de acordo com a sua estrutura de poder, levando-se em conta qual o tipo de poder que predomina, até que ponto ele é acentuado se comparado com outras organizações em que seja igualmente predominante, e que tipo de poder constitui a fonte secundária de controle (1974, p. 34)

A classificação dos tipos de participação pode-se aplicar à orientação dos indivíduos em quaisquer unidades sociais e a todos os tipos de objetivos. Para Etzioni, a participação alienativa designa uma orientação profundamente negativa, sendo predominante nas relações entre estranhos hostis. É caracterizada a participação alienativa nos internados em prisões, prisioneiros de guerra, os que constituem campos de concentração, o pessoal relacionado a treinamento básico. Nestas organizações todos os indivíduos tendem a ser alienados.

A participação calculista, por outro lado, designa tanto uma orientação positiva como uma orientação negativa de baixa intensidade. Predominam nas relações comerciais, as quais desenvolvem constantes contatos de negócios. Também pode ocorrer uma participação calculista em internados em prisões que estabelecem contato com as autoridades da organização, o que proporciona o desenvolvimento de atitudes calculistas para com aqueles que estão no poder (Sykes, 1958 *apud* ETZIONI, 1974).

A participação moral é apresentada como a que designa uma orientação positiva e elevada. É caracterizada a participação moral pelos paroquianos na sua igreja, o membro devotado de um partido político e o leal seguidor de seu líder, onde existe uma clara inclinação ao termo “moral”.

Desse modo, Etzioni associa o *poder* aplicado pela organização aos seus participantes inferiores e a *participação* na organização desenvolvida por eles numa relação de aceitação – consentimento. Tomando os três tipos de poder com os três tipos de participação, são obtidos nove tipos de consentimento, conforme tabela 1, abaixo apresentada:

Tabela 1 - Uma tipologia das relações de consentimento (ETZIONI, 1974, p. 41).

	<b>Tipos de Participação</b>		
<b>Tipos de Poder</b>	Alienativa	Calculista	Moral
Coercitivo	1	2	3
Remunerativo	4	5	6
Normativo	7	8	9

Dos nove tipos apresentados, os classificados no eixo 1-5-9 são encontrados mais facilmente do que os outros seis tipos. Tal verificação é justificada porque os três tipos constituem relacionamentos *congruentes*, diferentemente dos demais.

É considerado um relacionamento congruente aquele onde o tipo de participação dos membros coincide com o tipo de participação que tende a ser gerado pela forma de poder predominante na organização. Um exemplo claro seria o comportamento altamente alienado dos internados em relação às suas prisões – o poder coercitivo utilizado nas prisões tende realmente a alienar, o que torna o relacionamento congruente. Da mesma maneira, é congruente o comportamento moral numa igreja, uma vez que o poder utilizado nesta organização é normativo e tende a gerar comportamento moral.

Os comportamentos congruentes são mais eficazes, o que de imediato justifica a sua frequência nas organizações, pois estas sofrem constantes pressões, tanto internas como externas, para a manutenção de sua eficácia.

Posteriormente, Etzioni apresenta sua tipologia de organizações, classificando-as de acordo com o seu padrão dominante de consentimento em normativas, utilitárias e coercitivas. Para tanto, distingue seis esferas de consentimento: 1) valores gerais da sociedade; 2) objetivos da organização; 3) meios, normas ou táticas; 4) à participação na organização; 5) às especificações de execução; 6) às perspectivas de conhecimento dos fatos.

Nas organizações normativas, instituições religiosas, partidos e associações políticas, universidades e associações profissionais existe máximo consenso em todas as esferas, ainda que predomine o consenso referido aos objetivos da organização e aos meios, normas ou táticas de atingi-los.

As organizações utilitárias, empresas industriais, serviços, sindicatos patronais, organizações patronais rurais e organizações militares em tempo de paz requerem consenso predominante nas esferas da participação nas organizações, das especificações de execução e nas definições dos aspectos técnicos.

Por outro lado, organizações coercitivas, campos de concentração, prisões, instituições correcionais, campos de prisioneiros de guerra e sindicatos coercitivos apresentam-se, geralmente, de escasso consenso, apresentando consenso mitigado no tocante à participação e à performance (execução).

## 4. O Modelo Multidimensional-Reflexivo de Alves

Uma característica marcante do modelo é considerar o indivíduo e o sistema-organização como dimensões estreitamente articuladas e reciprocamente condicionantes .

Por outro lado, Alves (2004, p. 73) determina a representação do modelo da seguinte forma:

[...] o modelo multidimensional é representado por uma configuração organizacional-administrada multifacetada, tríptica e transiente, em cuja anatomia constam elementos caracterizadores do estilo de gestão patriarcal, da liderança com traços carismáticos e da administração burocrática, dinamicamente relacionados entre si e influenciando-se mutuamente em variadas intensidades.

O modelo multidimensional-reflexivo constitui-se de uma combinação dos componentes determinantes dos tipos ideais weberianos (burocracia, patriarcado e carisma), reelaborados e considerados como um conjunto de variáveis. Para Alves (2003, p. 100), deve-se considerar sempre presente na empresa, certo grau de racionalidade instrumental, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos, apresentando-se em variadas intensidades. Quanto às formas de controle, o modelo incorpora o controle utilitário juntamente com o controle normativo, uma vez que o

controle utilitário exerce, de um lado, um poder tangível e remunerativo, através de autoridades (burocráticas e patriarcais) que gerenciam retribuições materiais e pecuniárias: e, por outro lado, opera um poder intangível e normativo, por meio de lideranças que alocam recompensas simbólicas e criam referências de comportamento.

Sendo assim, o modelo multidimensional-reflexivo considera que há sempre na organização um certo grau de racionalidade instrumental, ao lado de ingredientes tradicionais e afetivos em variadas intensidades.

No que se refere ao tempo, o modelo apresenta uma abordagem multidimensional: o passado encontra-se estreitamente relacionado com componentes tradicionais, como hábitos e costumes consolidados na história e consagrados pela santidade das tradições: o tempo presente vincula-se às experiências do hoje e o fluxo ininterruptos das tarefas rotineiras - a estrutura burocrática representa o tipo de organização em que predomina o foco na atualidade; o futuro, por sua vez, apreende o presente e acolhe às experiências do passado como fontes inspiradoras do processo reflexivo de idealização e construção de uma situação futura desejada, estando a gestão centrada na liderança com traços carismáticos estreitamente relacionada com essa visão transformadora, por vezes revolucionária, que enfatiza o porvir.

Quanto ao carisma, Alves situa seu modelo entre dois pólos extremos: carisma genuíno e o carisma rotinizado (despersonalizado), considerando a liderança com traços carismáticos mais ou menos moderados.

Quanto ao patriarcado, o modelo classifica o patriarca em três categorias, ou qualificação, tendo como variante a possibilidade de exercer o *livre arbítrio*: reformador (máxima vontade própria – livre arbítrio); renovador (intermediária) e conservador (área mínima de livre arbítrio).

No tocante a burocracia, considera-se o burocrata como mais ou menos rígido (flexível), variando conforme a proximidade/distanciamento do tipo ideal burocracia.

Na concepção do agente multidimensional, Alves (2004) considera três possibilidades: agente organizacional conservador, defensor do precedente estabelecido e de normas e hábitos preexistente, apresentando características que o aproximam do burocrata ou do patriarca típicos; agente organizacional transformador, defensor da inovação e da promoção de mudanças nas prática administrativas, aproxima-se do líder com traços carismáticos ou do patriarca reformador; agente organizacional adaptador, defensor do equilíbrio entre a

padronização de procedimentos e a livre iniciativa criadora, apresentando-se como burocrata flexível ou patriarca renovador.

Segundo Alves, o modelo é caracterizado por três tipos estruturais, apresentados no quadro 2, e que podem ser decompostos em quatro subtipos: *tipo estrutural ordenativo-conservador*, preconiza a estabilidade, a ordem, a obediência a regras e às práticas gerenciais voltadas para os costumes, combinando burocracia rígida e patriarcado tradicionalista. Admite dois subtipos (anexo B): patriarcal conservador e burocrático rígido; *tipo estrutural liberativo-transformador*, preconiza a mudança, a flexibilidade, a originalidade e a inovação, combinando componentes da liderança com traços carismáticos e do patriarcado reformador. Admite dois subtipos (anexo C): patriarcal reformista e a empresa centrada em líder com traços carismático; *tipo estrutural equiparativo-adaptador*, preconiza o equilíbrio dinâmico mudança-conservação, flexibilidade-rigidez, autonomia-controle, inovação-rotina, combinando componentes da burocracia flexível, da liderança carismática moderada e do patriarcado renovador. Agente considerado adaptador e não existe predominância entre indivíduo e sistema-empresa. Não possui subtipos, apresentando apenas variações de seus componentes (anexo a), e é considerada configuração básica do modelo.

<b>Estrutura do tipo equiparativo-adaptador que corresponde ao agente adaptador</b>	<b>Estrutura do tipo ordenativo-conservador que corresponde ao agente conservador</b>	<b>Estrutura do tipo liberativo-transformador que corresponde ao agente transformador</b>
Burocracia flexível	Burocracia rígida	Burocracia incipiente
Patriarcado renovador	Patriarcado conservador	Patriarcado reformista
Liderança com traços carismáticos moderados	Liderança descaracterizada (carisma objetivado)	Liderança com acentuados traços carismáticos

Quadro 2: Formação dos tipos organizacionais derivados do modelo de Alves (2003)

Para fins de análise organizacional, Alves (2003, p. 149) considera os indicadores apresentados na figura 1:

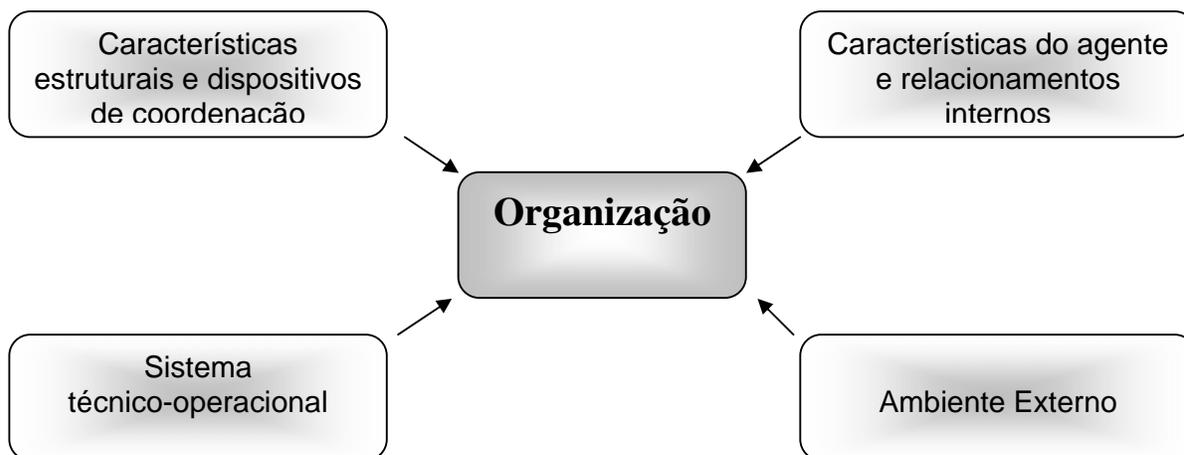


Figura 1: Indicadores para fins de análise organizacional.

Dessa maneira, por meio dos indicadores estabelecidos por Alves (2003), permite-se verificar diversas dimensões analíticas, abaixo representadas: **características estruturais e dispositivos de coordenação** – Natureza de organização, tamanho da organização, mecanismos integradores, processos organizacionais, articulação intersetorial; **características do agente e relacionamentos internos** – Caráter do agente, abordagem do tempo, atuação dos agentes, sucessão dos dirigentes, disponibilidade para mudanças, relações internas e quadro de pessoal; **sistema técnico-operacional** – Natureza das tarefas, fluxo de atividades, tecnologia prevaiente e; **ambiente externo** – Ambiente econômico, ambiente institucional, relações inter-empresariais.

No quadro 3, apresenta uma breve caracterização das organizações conforme os tipos e subtipos estabelecidos pelo modelo multidimensional-reflexivo.

<b>Características</b>	<b>Organização ordenativo- conservadora</b>	<b>Organização equiparativo- adaptadora</b>	<b>Organização liberativo- transformadora</b>
<i>Conservação</i>	++	+-	--
<i>Mudança</i>	--	+-	++
<i>Repetição</i>	++	+-	--
<i>Originalidade</i>	--	+-	++
<i>Rigidez</i>	++	+-	--
<i>Flexibilidade</i>	--	+-	++
<i>Estabilidade</i>	++	+-	--
<i>Instabilidade</i>	--	+-	++
<i>Disciplina</i>	++	+-	--
<i>Autonomia</i>	--	+-	++
<i>Tradição</i>	++	+-	--
<i>Contemporaneidade</i>	--	+-	++
<i>Regulamentação</i>	++	+-	--
<i>Desregulamentação</i>	--	+-	++
<i>Padronização</i>	++	+-	--
<i>Criatividade</i>	--	+-	++
<i>Rotina</i>	++	+-	--
<i>Inovação</i>	--	+-	++
<i>Controle</i>	++	+-	--
<i>Iniciativa</i>	--	+-	++
<i>Centralização</i>	++	+-	--
<i>Descentralização</i>	--	+-	++

Quadro 3. Caracterização das organizações conforme os tipos e subtipos estabelecidos pelo modelo multidimensional-reflexivo

## 5. Organizações Penitenciárias

Antes de se efetuar uma análise das características organizacionais e administrativas de uma organização penitenciária, bem como para uma melhor compreensão do sistema penitenciário contemporâneo, é bom que iniciemos por um entendimento prévio acerca da questão da pena.

Em meados do século XVIII, sobretudo na Europa, o rito da pena incluía o suplício do condenado, que tinha seu corpo esquartejado ou amputado, e marcado simbolicamente, o rosto ou ombro, exposto vivo ou morto e dado como espetáculo. No fim do século XVIII e início do século XIX as práticas punitivas se tornaram reduzidas e repugnantes. A prisão, os trabalhos forçados, a servidão, a interdição de domicílio e a deportação continuaram representando penas físicas, entretanto, a relação castigo-corpo não era idêntica aos suplícios: o sofrimento físico e a dor do corpo não eram mais os fundamentais elementos constitutivos da pena (FOUCAULT, 2006)

O castigo passou de uma arte de sensações insuportáveis a uma economia dos direitos suspensos. Caso a justiça ainda necessitasse manipular e tocar o corpo dos justicáveis, tal se faria à distância, segundo regras rígidas e visando um objetivo bem mais “elevado”. Dessa forma, a nova concepção da punição veio proporcionar a troca do antigo carrasco por um “exército” de técnicos, tais como guardas, médicos, capelães, psiquiatras, psicólogos e educadores, que garantiriam que o corpo e a dor não fossem os objetivos de sua ação punitiva.

Na prática, poder-se-ia dizer que o infrator era impedido de gozar das comodidades ofertadas pela vida em sociedade, devendo cumprir sua penitência, em meio ao medo e ao sofrimento causado pela reclusão, de forma a reconhecer a necessidade de ajustamento às normas sociais vigentes.

No Brasil, no início do século XIX, a Constituição Política do Império rezava que ficavam abolidos para os homens livres, “os açoites, a tortura, a marca a ferro quente e todas as mais penas cruéis”, as quais permaneciam vigorando para os escravos. A punição passou então a representar não mais uma demonstração de força do soberano, como até então acontecia, destacando-se assim a prevalência do aspecto jurídico frente ao poder discricionário do soberano (WOLFF, 2005, p. 117).

Atualmente, no Brasil, a pena de prisão atende a consecução de três objetivos concomitantes: punição retributiva do mal causado pelo delinqüente; prevenção da prática de novas infrações, por meio da intimidação do condenado e de pessoas potencialmente criminosas; e reabilitação do preso, no sentido de transformá-lo em não-criminoso (THOMPSON, 2002).

Designada também por terapia, recuperação, readaptação, regeneração ou ressocialização, a meta reabilitação surgia estritamente vinculada à necessidade de promoção de tratamentos psicossociais que permitissem uma melhor compreensão e absorção das regras sociais de convivência convertidas em leis por uma sociedade politicamente organizada, ainda que vinculada ao objetivo de punição: isolamento da sociedade.

Da mesma maneira, o artigo nº 10 da Lei de Execução Penal, de 11 de julho de 1984, endossa que a assistência ao apenado objetiva prevenir o crime e orientar o retorno à convivência em sociedade. Dita prevenção, acontece via punição do apenado e intimidação, tanto dele, quanto de potenciais infratores.

Wolff (2005) afirma que o cumprimento da pena é decorrente de uma ação de justiça frente à execução de uma infração da lei penal, e ainda ao dano causado a outrem, exercendo, portanto, funções retributivas e preventivo-especial previstas para a pena, justificando-se assim: a) a necessidade de fazer justiça, pelo anterior descumprimento da lei; b) o sofrimento

necessário, que deve ser executado tendo em vista o mal causado; c) a prevenção especial positiva, quando o sofrimento é admitido, mas com o objetivo de possibilitar um aprendizado para o condenado. A punição teria uma utilidade para além do simples cumprimento da lei, objetivando também, por meio dos sofrimentos impostos, proporcionar aos detentos a expiação de suas culpas e a transformação de sua personalidade. Os sofrimentos vivenciados nas penitenciárias deveriam servir como forma de aprendizado e de crescimento pessoal.

Entretanto, segundo a mesma autora, apesar de não mais existir o cerimonial, a audiência e o público, presentes em séculos passados, a tortura continua a ser praticada no interior das instituições penais, como delegacias, presídios ou penitenciárias, sendo “protegidas” pela burocracia e pelo preconceito social carregados pela sociedade.

Constata-se então que os sofrimentos causados aos detentos como penas auxiliares à prisão proporcionam seqüelas que certamente permanecerão após a consecução da liberdade. As marcas são físicas e somáticas – como limitações de funções orgânicas, lesões e dores permanentes; emocionais, traduzindo-se em traumas e perturbações; e sociais, quando incapacitam ou reduzem a capacidade de trabalho, com repercussões na família e no meio social (WOLFF, 2005).

Para Thompson (2002), a punição reporta ao castigo, fazer sofrer, enquanto intimidação demanda causar terror, obtida via castigo. Tais condições de sofrimento tornam-se, reconhecidamente, impeditivas de levar ao êxito uma ação regenerativa, ressocializadora, educativa.

De fato,

como pode pretender a prisão ressocializar o criminoso quando ela o isola do convívio com a sociedade e o incapacita, dessa forma, para as práticas da sociedade? Como pode pretender reintegrá-lo ao convívio social quando é a própria prisão que o impele para a sociedade dos cativos onde a prática do

crime valoriza o indivíduo e o torna respeitável para a massa carcerária?  
(COELHO, 1987, p. 13).

Diante da incompatibilidade dos objetivos estabelecidos para a organização penitenciária, alguns objetivos secundários se apresentam como forma de sustentação do sistema penitenciário brasileiro contemporâneo: impedir a fuga dos internos; e manter em rigorosa disciplina a comunidade carcerária.

Disso resulta que os meios (segurança e disciplina) utilizados para o alcance dos objetivos, ou fins da organização, são significativamente valorados, representando um conseqüente distanciamento da tríplice finalidade das organizações penitenciárias.

Tal fato pode ser mais bem entendido quando avaliamos o fenômeno de reentrada de ex-detentos na prisão. Segundo Thompson (2002), este fato, noticiado diariamente na nossa comunidade, é fenômeno assimilado de maneira bastante tranqüila, não mais arranhando a sensibilidade social.

Por outro lado, segundo o mesmo autor, uma fuga de presos, uma tentativa de motim ou um homicídio intramuros, porém, despertam vigorosos protestos, por vezes provocando escândalos públicos, movimentando ativamente os meios de comunicação de massa, gerando conseqüentes demissões de autoridades, punições ou ameaças de punições. Tais reações, entretanto, não são exercidas quando um indivíduo, posto em liberdade, após submeter-se ao trabalho intimidativo e regenerativo da prisão, a ela retorna por força de reincidência.

Percebe-se, dessa maneira, a existência de um insucesso desta instituição no tocante ao alcance dos seus três objetivos: punir, intimidar e reeducar o interno. A administração penitenciária vê-se obrigada a reforçar o caráter custodial do confinamento de forma a evitar fugas e os conseqüentes escândalos causados pela sua efetivação.

A melhor maneira de prevenir evasões e desordens é impor um regime de asfixiante cerceamento à autonomia do recluso. A rigidez da disciplina – preço alto que se paga pela segurança – traduz-se na supressão do autodiscernimento, da responsabilidade pessoal, da iniciativa do paciente (THOMPSON, 2002, p. 9).

A incompatibilidade entre o caráter de punição e intimidação com a via ressocializadora mostra-se clara, pois a última exige o encorajamento do auto-respeito, do senso de responsabilidade, da autoconfiança, do espírito de independência e de criatividade. Diante da impossibilidade de se operacionalizar fins em si contraditórios, resta a solução de sacrificar alguns em favor de outros, ficando a meta de recuperação vigente apenas no âmbito verbal, ou do desejo público, mesmo em meio à tentativa de execução de atividades regenerativas intramuros, tais como: laborterapia, escola, entre outras assistências, que apresentam resultados limitados pelas circunstâncias acima apontadas.

É discurso corrente relacionar o fracasso de um estabelecimento penitenciário, quanto ao objetivo de regeneração, ao número deficiente de profissionais de tratamento (médicos, psicólogos, educadores, assistentes sociais) e à imperfeita instrução da guarda, no sentido de se preocupar mais em ajudar o preso a se reabilitar do que em cuidar da segurança e disciplina do estabelecimento (THOMPSON, 2002). Para o autor, esta explicação, genérica e vaga, serve de desculpa universal, uma vez que nunca foi estabelecido qual o número e quais os requisitos ótimos, relativamente aos funcionários e ao montante de capital a ser investido, a desculpa valerá sempre, em qualquer caso concreto.

## **5.1 Penitenciária e presídio**

Os estabelecimentos prisionais que compõem o sistema penitenciário brasileiro obedecem a uma classificação categórica, estabelecida em função da adequação dos mesmos em relação à situação do encarcerado, mediante a situação provisória ou definitiva de sua

pena, e ainda, conforme o caso, com relação à imputação e o andamento da mesma pena (ROCHA, 2002).

Obedecendo, dessa maneira, aos critérios específicos acima apontados, normalmente, segundo o mesmo autor, o sistema penitenciário se compõe de presídios e penitenciárias, sendo possível, ainda, a inclusão dos Hospitais de Custódia e Tratamento Psiquiátrico, as casas de albergados, as “casas de detenção”, as prisões comuns e especiais - não detalhados nesta pesquisa.

Convém, entretanto, distinguir penitenciárias de presídios, pois estas unidades são as que aparecem com maior frequência (ou como regra) nos Estados brasileiros, e por serem consideradas similares em finalidades para grande parcela da população nacional.

Os presídios são estabelecimentos destinados a abrigar pessoas sobre as quais a Justiça ainda não proferiu decisão e que, devido a este fato, gozam da presunção de inocência comum a todos os réus não definitivamente condenados, tendo finalidade meramente custodial. Dessa maneira, cabe-lhes oferecer conforto, no que tange a acomodações, e um regime liberal de funcionamento, em consideração à situação peculiar de sua população (THOMPSON, 2002.).

Segundo Rocha (2002, p.25) entende-se por presídio

o local de retenção do cidadão acusado pelas instituições judiciais (polícia civil, ministério público, ou autoridade judiciária) de haver cometido um ato ilícito, a quem não se recomenda, por motivo plausível, aguardar o desfecho dos procedimentos judiciais referentes a tal ato ilícito em liberdade.

Conforme o autor, a rigor, no presídio estão aqueles que, até o julgamento – como reza a lei brasileira – são inocentes, porém pela indispensabilidade de garantir o desenrolar do processo, a autoridade competente acha por bem solicitar sua prisão temporária ou a efetua por ocasião de ato em flagrante delito, ou ainda na hipótese da autoridade competente entender que o acusado, permanecendo solto, põe em risco a ordem pública ou econômica.

A penitenciária, diferentemente, é o estabelecimento onde o recluso é encaminhado para o cumprimento de sua pena, ou, dito de outra maneira, quando o processo criminal já percorreu todos os trâmites legais obrigatórios, condenando o indivíduo ao cumprimento da pena privativa de liberdade (ROCHA, 2002).

Em meio a sua classificação, pode-se perceber que a penitenciária tem por missão, ou objetivo, punir retributivamente, prevenir pela intimidação e regenerar através da ressocialização, uma vez que nela não existem inocentes na forma da lei.

## **5.2 O sistema social de uma penitenciária**

As tentativas de se examinar o sistema social da penitenciária, por meio de uma abordagem científica, foram iniciadas recentemente, quando sociólogos despertaram para a aplicação, nas penitenciárias, de métodos de investigação utilizados em outros sistemas sociais, como os da fábrica, da escola, do hospital, entre outros.

A primeira grande constatação versa que a penitenciária não é uma miniatura da sociedade livre, representando em si um sistema peculiar, cuja característica principal, o poder, autoriza a qualificá-lo como um sistema de poder. Suas hierarquias formais não podem ser tidas como as únicas ou mais relevantes do sistema, uma vez que aspectos informais das organizações comunitárias internas são de relevância fundamental na captura do modo concreto de operação (THOMPSON, 2002).

Em meio aos ditames da ordem oficial, formal, emerge uma sociedade interna, não prevista, tampouco estimulada, com fins próprios e cultura particular. Para Thompson (2002) a interação desses dois modos de vida, o oficial e o interno-informal, rende ensejo, naturalmente, ao aparecimento de conflitos, que tendem a ser solucionados por meio de processos de acomodação.

A condição de privação da liberdade humana, comum a todos os internos dos estabelecimentos penitenciários, favorece o estabelecimento de um grande número de comunidades, onde convivem dezenas e milhares de pessoas, numa coexistência grupal condicionante para um sistema social.

Este sistema social interno, por sua vez, não se subordinaria à ordem decretada pelas autoridades criadoras, mas, por outro lado, desenvolveria um regime interno próprio, informal, resultante da interação concreta dos homens, diante dos problemas postos pelo ambiente peculiar em que estão inseridos.

Para Thompson (2002, p.21) o significado da vida carcerária não se resume a mera questão de muros e grades, de celas e trancas, devendo ser entendido por meio da consideração de que a penitenciária é uma sociedade dentro de uma sociedade, pois nela foram alteradas, de forma drástica, numerosas feições da comunidade livre.

Prossegue o autor,

as regulações minuciosas, estendendo-se a toda a área da vida individual, a vigilância constante, a concentração de poder nas mãos de uns poucos, o abismo entre os que mandam e os que obedecem, a impossibilidade de simbiose de posições entre os membros das duas classes – tudo concorre para identificar o regime prisional como um regime *totalitário*.

Outro fato importante a ser destacado, segundo o mesmo autor, aponta para a circunstância de que o poder, baseado exclusivamente na força, tem como consequência sua ilegitimidade, sendo este um dos motivos que condenam as instituições totais a falharem nos seus resultados, uma vez que suas metas, nestas condições, tornam-se incompatíveis. A este fato, convém acrescentar que a população penitenciária – presos, guardas, especialistas terapeutas e membros da direção, atuam numa área física restrita, forçando as pessoas a viver numa intimidade estreita, onde a conduta individual torna-se conhecida pelas outras partes, sendo a vida em massa meio de perturbação para seus membros.

Todo aquele que ingressa na comunidade penitenciária, independente da função que nela ocupe, submete-se a um processo de assimilação, denominado por *prisionização* (CLEMMER *apud* THOMPSON, 2002).

Aos detentos, alguns traços desta prisionização tornam-se universais, representando uma aceitação dos dogmas da comunidade, tais como: assimilação de um papel inferior; desenvolvimento de novos hábitos no comer, vestir, trabalhar, dormir; aquisição de comportamento sexual anormal; adoção de linguagem local; adequação às práticas correntes no que se referem ao comércio, truques e jogos internos. A incorporação destes dogmas provoca uma desorganização em sua personalidade de maneira a tornar improvável um reajuste feliz à sociedade livre, quando do cumprimento de sua pena.

Por outro lado, os membros novatos da administração também se sujeitam ao mesmo processo de assimilação, sofrendo assim os efeitos da prisionização. Isso posto, constata-se que ocorre naturalmente o abandono de padrões que observam na vida extramuros para, enquanto permanecem na penitenciária, adotar os padrões ali vigentes.

Dessa maneira, enquanto estão intramuros, substituem a tábua de valores adotada na vida livre por outra, que lhe é fornecida pelo sistema social da penitenciária, já estereotipada e amparada numa série de racionalizações. Independente do grupo a que integre, os funcionários da penitenciária absorvem os efeitos da prisionização no desempenho de suas atividades, pois a não assimilação destes valores conduziriam a um choque com o *modus operandi* da instituição, fato que provocaria o caos ou a ejeção dos profissionais do sistema.

Tais profissionais podem ser agrupados, didaticamente, na estrutura organizacional apontada na figura 2, favorecendo assim a tentativa de consecução da tríplice finalidade das penitenciárias: punir, intimidar e ressocializar.

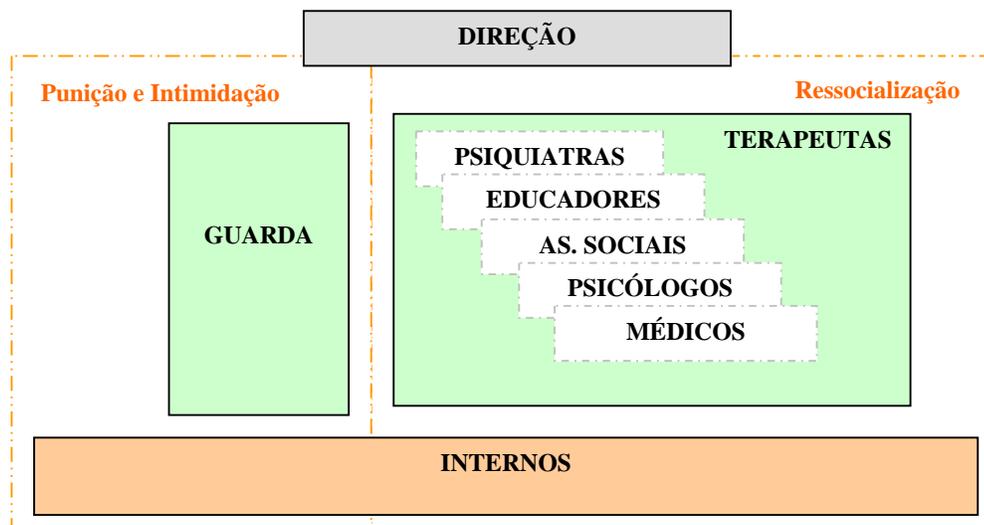


Figura 2 – Estrutura organizacional típica de uma penitenciária – adaptado de Thompson, 2002.

Dessa maneira, os setores ficam assim distribuídos:

- Direção: o diretor e seus assessores diretos;
- Guarda: os guardas penitenciários e seus chefes imediatos, tais como os dos serviços de segurança, disciplina, inspetores de turma, de dia etc.;
- Terapeutas: médicos, psiquiatras, psicólogos, educadores, assistentes sociais e seus chefes.
- Internos.

Os membros que compõem a direção de um estabelecimento prisional são recrutados, normalmente, nas camadas mais altas da sociedade, sendo, via de regra, diplomados em diversas especialidades, como médicos, engenheiros, oficiais militares de patente superior a de major, altos funcionários da administração estadual, Procuradores do Estado, membros do Ministério Público, entre outros.

Para Thompson (2002), o cargo de direção ocupa, dentro da estrutura governamental, posição de relevo, permitindo classificá-lo como de terceiro ou de quarto escalão, sendo o Governador de primeiro; o Secretário de Estado de segundo, o Superintendente do Sistema Penal de terceiro e o diretor de estabelecimento prisional de quarto grau, obedecendo-se a autoridade de uns perante os outros na escala definida.

Em função do cargo que ocupam, gozam de prerrogativas diversas como gratificação elevada, direito ao uso de carro oficial, eventuais contatos diretos com o Governador, lugar especial em solenidades cívicas e todas as distinções que marcam seu *status* superior, no funcionalismo.

Por outro lado, são responsáveis pelo bom andamento do serviço penitenciário, respondendo de forma direta e principal pelas irregularidades e falhas ocorridas na unidade, ficando assim sujeito às sanções previstas, partindo da demissão, perda da reputação e desmoralização, até mesmo responder a um processo administrativo ou criminal.

Freqüentemente, os cargos de assessoria, ou de *staff* da direção, são modificados em curtos espaços de tempo, uma vez que não apresentam caráter permanente. Tal fato marca um profundo abismo entre essa classe e os membros da guarda e terapeutas, os quais exercem cargos efetivos, sendo afastados apenas em casos de aposentadoria ou de condenação em inquérito administrativo ou criminal.

Ao assumir-se um cargo de direção, o ocupante, geralmente, adquire a impressão de estar dotado de um poder quase absoluto, estando sua palavra imune a quaisquer contestações. Um conjunto de variáveis, entretanto, indica que na prática este poder subordina-se a inúmeras limitações (THOMPSON, 2002).

Segundo o autor, em primeiro lugar, ao entrar na penitenciária encontra um sistema em plena atividade, donde, para sua manutenção funcionar, precisou resolver uma série de conflitos, por meio de soluções operacionais, já utilizadas e seguidas há muito tempo e imodificadas por uma série de mudanças de direção.

Da mesma forma, constata o novo diretor que a ordem interna é instável, precária, sujeita a súbitos e inesperados rompimentos, vivenciando na prática a difícil missão de atender aos anseios do Governador e o do Secretário no que se refere a(s) unidade(s) prisional(is) que é conduzir o sistema sem incidentes graves, livres de episódios capazes de macular a imagem da administração superior perante os olhos da população. Em paralelo às questões exclusivamente carcerárias, surgem outros problemas de caráter administrativo-burocrático, uma vez que o diretor tem posição semelhante à de um prefeito de uma pequena cidade.

Por tudo isso, de pronto o diretor percebe a impossibilidade de atender a todas as metas estabelecidas para uma organização penitenciária, sacrificando assim umas em favor de outras. Entende assim que os objetivos de punição, de intimidação e de regeneração podem fracassar, sem que isso provoque qualquer reação quer do público quer do Governo, ao passo que um, ainda que, acidental insucesso nos alvos *custódia* e *ordem interna* determinará conseqüências graves, e até gravíssimas.

Thompson (2002) afirma ainda que papel de comando do diretor de uma unidade penitenciária é apenas aparente – o sistema institucional da penitenciária é que vai comandá-lo, havendo assim um processo de prisionização do grupo direção, quando as metas sérias da prisão tornam-se evitar fugas e manter a ordem interna. Outras, sobretudo a referente à recuperação dos internos, ficam em plano inferior, ou abandonadas ou adiadas para quando

aquelas forem definitivamente resolvidas. Cumpre, no entanto, manter um equilíbrio entre guardas e internos, através de uma justiça impessoal, padronizada e objetiva.

O insucesso das organizações penitenciárias no que tange ao alcance de seus objetivos também pode ser analisado sob o enfoque dos guardas, pois, possuindo baixo nível cultural, consequência imediata dos reduzidos salários, e sendo mal orientados a respeito do tipo de relacionamento que devem manter com os internos, torna-se improvável o alcance dos resultados almejados pela instituição.

Da guarda se espera: fazer os internos sofrerem (caráter punitivo e intimidativo da pena) e procurar desenvolver o interno, lidando com ele como se fosse um paciente ou um aluno (caráter ressocializador da pena). Diante da incompatibilidade do cumprimento simultâneo de tais objetivos, a única maneira de solucionar o impasse é escolher um de seus pólos para ser tomado como válido, no terreno concreto, enquanto se empurra o antagônico para a esfera das considerações abstratas (THOMPSON, 2002).

Para Thompson (2002), alguns outros fatores condicionam esse processo de seleção de objetivos: determinados controles sociais dirigem-se, agressivamente, à cobrança de resultados satisfatórios no que se refere à segurança e disciplina carcerárias; a ocorrência de desordens internas coloca os guardas em risco efetivo de sofrer agressões físicas, com consequências que podem ir até a morte.

Sendo assim, a guarda passa a se preocupar com a manutenção da instituição, buscando preservar a calma e a ordem, pouco se interessando em atentar para o futuro criminal dos custodiados, em sua regeneração.

Por outro lado, a guarda também depende dos internos para obter um desempenho satisfatório de seus deveres na penitenciária, uma vez que é avaliada em termos de conduta dos homens que controla.

Uma galeria perturbadora, barulhenta, suja, reflete-se no conceito do guarda quanto à habilidade em “*levar os presos*”, e isso entra como um componente importante na avaliação de mérito, que é usada como base para alcançar aumentos e promoções (THOMPSON, 2002, p. 47).

Como consequência, fica a guarda impossibilitada da aplicação direta da força para conseguir submissão, primeiramente por sua desvantagem numérica, e pelo fato de que, se pedir por ajuda adicional, transformar-se-á em um problema enorme para a pouco numerosa administração prisional. Cabe-lhe, dentro do possível, o uso das penalidades mais severas previstas no regulamento penitenciário: isolamento em cela de segurança; transferência de estabelecimento; e isolamento em cela de segurança especial.

Da mesma maneira, se o dominador não conta com força suficiente para, sozinho, manter a massa penitenciária subjugada, resta-lhe ainda a alternativa de selecionar entre os internos uma parte, preferencialmente composta de líderes, para assim ajudá-los nessa missão, concedendo-lhes vantagens ao elevá-los a posição de aliados.

Daí resulta que a direção se submete, em boa medida, à ideologia da guarda; esta, por seu turno, forma tal ideologia à custa, em grande parte, dos princípios dominantes na sociedade dos presos. Assim, o sistema social de um estabelecimento de segurança média ou máxima funciona, basicamente, de acordo com os critérios fornecidos pelos próprios condenados (THOMPSON, 2002).

Não obstante as dificuldades para o atingimento dos objetivos de uma penitenciária, os terapeutas, juntamente com a guarda, formam os chamados “funcionários da administração”,

que se encarregam de perseguir os objetivos pretendidos pela organização: punição, intimidação e regeneração de internos.

Diante da presumível incompatibilidade entre os fins da penitenciária, pode-se perceber uma sutil barreira entre o *staff* custodiador e os especialistas da terapia, ambas se queixando de eventuais interferências entre as partes.

Os psicólogos alertam para a impossibilidade de se obter resultados efetivos em suas atividades sem que haja uma atmosfera permissiva. Já os guardas contestam que uma quebra no ritmo normal da cadeia, ou o simples rompimento do esquema de estreita vigilância sobre os presos, conduziria a instituição ao caos. Os psicólogos também requerem tratamento especial para cada paciente sob seus cuidados, obedecendo à psicologia particular de cada um; a guarda responde que, se a rotina prisional for perturbada, com a adoção de regimes diversos para cada indivíduo, a disciplina ficaria irremediavelmente comprometida.

Por outro lado, os professores exigem que os alunos compareçam nos horários determinados para as aulas, sendo a assiduidade imprescindível para o desenvolvimento de suas atividades. Para a guarda, razões de segurança e disciplina impedem a satisfação dos requisitos apontados pelos docentes, argumentando que seus motivos precedem aos dos mestres.

O ponto fundamental das queixas da guarda versa sobre o aumento da circulação dos internos com as atividades terapêuticas. Uma vez que se faz necessária a locomoção dos detentos a diversos locais na penitenciária, força-se um acompanhamento da guarda em regime de escolta, provocando uma coletiva reclamação: os guardas estariam se transformando em “babás de presos” (THOMPSON, 2002, p.55).

Os atritos supramencionados chegam à mesa do diretor da penitenciária, que é praticamente obrigado a optar pelo apoio aos setores de segurança e disciplina, por motivos já apontados anteriormente. Resta aos terapeutas o exercício de suas funções de forma estritamente burocrática.

O trabalho também é ofertado ao interno dentro dos estabelecimentos penitenciários como técnica terapêutica, tendo como objetivo um resultado particular específico e não como uma maneira de ocupar o detento para que assim o não pense em fugas, nem mesmo para que o interno possa pagar pelo que consome intramuros.

Para Rocha (2002, p. 44), espera-se que a inserção do trabalho na rotina penitenciária provoque no recluso o abandono de práticas criminosas e a conseqüente compreensão da importância de seu ajustamento ao contexto social e econômico vigente, “civilizando-se” por meio do auto-reconhecimento de sua capacidade produtiva como única provedora do seu sustento.

Dessa forma, o trabalho na prisão mantém uma relação direta e significativa com a possibilidade de readaptação social dos presos, mesmo sabendo-se das limitações, internas e externas, existentes no sistema prisional para a sua efetivação. Como conseqüência, o fato do interno não estar vinculado a nenhum tipo de trabalho prisional pode ser visto como um indicativo de desinteresse na recuperação, ou como fator de reprodução de suas condições pessoais anteriores à prisão (WOLFF, 2005).

Apesar de reconhecer a importância da laborterapia nas unidades penitenciárias, faz-se necessária certa dose de otimismo para crer no sucesso de sua prática. Primeiramente, seria improvável acreditar que traficantes, seqüestradores, ladrões de banco e de carro-forte fossem sensibilizados a transformarem-se em padeiros, lanterneiros, eletricitas ou qualquer outro

tipo de trabalhador assalariado, refletindo assim um conseqüente desinteresse pela atividade laboral.

Wolff (2005) também aponta a dificuldade para que o preso inserido na laborterapia dê continuidade às atividades que realiza. Frequentemente, diversos fatores jurídicos administrativos ou ligados à segurança dos presídios determinam sua transferência para outro local onde deverá iniciar todo o processo para conseguir inscrever-se e ser selecionado para a vaga pretendida.

Outro fator apontado pela autora versa sobre a falta de estrutura de recursos físicos, humanos e materiais para a estruturação de setores de trabalho. Por vezes são os recursos abruptamente anulados e desconsiderados.

Da outra forma, vimos anteriormente a impossibilidade de efetuar uma atividade de ressocialização num ambiente de constrangimento, intimidação, punição. Toda prática regenerativa deve apoiar-se no desenvolvimento da criatividade, autonomia, reconhecimento de potencialidades e construção de auto-valorização, tornando-se assim impraticável num ambiente hostil.

Faz então necessário desvincular o trabalho da pena, o que parece impossível devido ao seu desenvolvimento no interior das penitenciárias. Uma alternativa, segundo Rocha (2002) é separar a laborterapia da unidade prisional, devendo ser desenvolvida em local propício, as chamadas unidades produtivas, localizadas nas proximidades da penitenciária. Essa separação garantiria o desenvolvimento de um ambiente adequado para as atividades ressocializadoras, uma vez que seria implantada uma nova rotina, completamente diferente daquela vivenciada pelos internos não inseridos na terapia e que continuariam na unidade prisional.

Fatores outros limitariam a separação, tais como insuficiência de guardas e viaturas para promover a condução dos internos às unidades produtivas, bem como a dificuldade na utilização de um maior número de terapeutas, que recebem maiores salários devido as suas especializações.

Podemos então constatar que a fragilidade do trabalho prisional possui diversas determinações que poderiam ser resumidas pela falta de interesse político das administrações estaduais; pela falta de recursos humanos, financeiros e materiais para a implantação de estruturas adequadas e; principalmente, pela dificuldade de se desempenhar uma atividade terapêutica num ambiente de punição e intimidação.

Em paralelo às dificuldades estruturais apresentadas pelo sistema penitenciário brasileiro, ao adentrar numa instituição prisional o interno inicia um processo instituído de rebaixamentos, degradações, humilhações e profanações do eu. O processo de admissão pode incluir algumas etapas, como:

obter uma história de vida, tirar fotografia, pesar, tirar impressões digitais, atribuir números, procurar e enumerar bens pessoais para que sejam guardados, despir, dar banho, desinfetar, cortar os cabelos, distribuir roupas da instituição, dar instruções quanto às regras, designar local para o internado (GOFFMAN, 2005, p. 26).

Por meio destas medidas o interno admite ser enquadrado e codificado como objeto que pode ser posto na máquina administrativa do estabelecimento, modelado pelas operações de rotina, representando o processo de admissão uma despedida de suas origens e um começo de uma vida intramuros.

Pior que a declarada ruptura entre internos e comunidade livre, é o reconhecimento de que, confinados e amontoados contra a vontade, devem os reclusos sobreviver em condições não criadas por eles e que se permitem qualificar como degradantes. O controle sobre o

estabelecimento prisional abarca a todos de forma abrangente e indiscriminada, o que justifica uma postura hostil dos internos frente à administração carcerária.

A necessidade de manutenção da ordem e segurança do estabelecimento prisional conduz a guarda a evitar ao máximo o contato entre detentos, mantendo-os, dentro do possível, incomunicáveis, de forma a evitar o surgimento de associações entre internos, o que resulta no sacrifício completo de sua autonomia.

Aos detentos cabe, unicamente, a obediência às regras, sem direito a analisá-las, julgá-las ou mesmo compreendê-las, pois, em regimes totalitários, as ordens não são julgadas nem mesmo explicadas. À administração, no entanto, cabe assegurar o fornecimento de bens e serviços essenciais à sobrevivência do recluso, ainda que os objetos sejam impessoais, iguais, ordinários e que não lhes pertencem, sendo-lhes assim passados após uso por parte de outros presos – como roupas, sapatos, cama, entre outros, e mesmo que a alimentação seja calculada em gramas e calorias diárias, carente de variedade, de atrativo e imposta como obrigação (THOMPSON, 2002).

A permanência na penitenciária também proporciona um outro tipo de privação: a perda total do direito à intimidade, pois, na rotina intramuros, todas as atividades são realizadas em companhia da massa carcerária.

Até mesmo na cela, em raros momentos em que não está acompanhado por inúmeros outros internos, o recluso torna-se constantemente vigiado pela guarda. Todos os dias são examinados ao sair do alojamento e quando ao mesmo retornam. Às noites, são freqüentemente acordados, revisando-os os pertences, as roupas e a cama. Em todos esses casos, tanto o examinador quanto o exame penetram a intimidade do indivíduo e violam o território do seu eu (GOFFMAN, 2005).

A revista corporal é vista, sempre, como uma violação, qualquer que seja a delicadeza – às vezes real – daquele que a opera e cuja situação é tão penosa quanto a do preso. [...] A revista não é nem pode ser considerada como uma simples operação de controle: ela agride, ao mesmo tempo, o corpo real, o corpo imaginário e o corpo simbólico. O homem revistado é um homem possuído (THOMPSON, 2002, p.63).

Vivendo em meio a um estado crítico de degradação, o apenado busca engajar-se de alguma maneira ao sistema social vigente na penitenciária, procurando obter alguma forma de regalia que minimize a realidade de sua pena. Via de regra, as regalias são obtidas rompendo-se a solidariedade entre os internos, uma vez que tais metas não são acessíveis à comunidade como um todo.

Esta atitude anti-solidária dos internos encontra informal apoio da guarda, que em menor número, desencoraja quaisquer possibilidades de agregação de internos, facilitando-lhe sobremaneira a manutenção da ordem e disciplina.

Outra razão favorece a segregação interna: dentro da penitenciária, um detento visualiza o outro como alguém desmerecedor de confiança e consideração. Segundo Thompson (2002), estabelecem-se as mais diversas racionalizações, de modo a autorizar que cada qual se julgue, de alguma maneira, menos inferior que o vizinho – ou, de outra maneira, julgue o vizinho pior que ele.

Disto resulta uma comunidade interna sem comunhão de metas e objetivos, não havendo consenso comum para um fim comum. O conflito dos reclusos com a administração e a oposição à sociedade livre estão em patamar ligeiramente superior ao conflito existente entre os próprios apenados, numa sociedade onde prevalece o “eu” e o “mim”, frente ao “nosso”, o “seu” e os “seus”.

Dos conflitos internos surgem as mais variadas formas de exploração do detento por companheiros: quer transformando-o em sua “mulher”; quer tomando-lhe os bens; quer

forçando-o a fazer distribuição de mercadorias proibidas, tais como cachaça e a droga, estando o não cumprimento de alguma das atribuições sujeito às mais severas penas, que podem chegar até à morte do recluso infrator.

A mais expressiva forma de agressão intramuros é a rebelião. Numa penitenciária rebelada as regras informais que sustentam a estabilidade interna são drasticamente rompidas, ficando a unidade sob o controle de grupos violentos, que implantam um regime provisório cercado de agressões e assassinatos. Uma vez restabelecida a ordem interna, a guarda, ainda temerosa, corta momentaneamente o apoio informal às regras internas da comunidade carcerária, cortando as vias funcionais que proporcionam uma redução dos sofrimentos do cárcere.

De maneira geral, como qualquer sistema social, a cadeia possui um conjunto de normas obrigatórias e sancionadas, uma ideologia particular e uma variedade de papéis sociais a serem exercidos pelos internos. Sua estrutura e *modus operandi* são projetados pelos próprios internos, mostrando-se adequados às condições artificiais de vida que lhes são impostas e, de alguma maneira, resguardados pelos custodiadores.

A guarda persegue o objetivo maior de evitar fugas e desordens. Os internos, por outro lado, buscam mitigar os sofrimentos das condições artificiais criadas intramuros, o que proporciona o estabelecimento de compromissos entre os dois grupos, assegurando a manutenção da ordem interna em nível satisfatório.

Para Coelho (1984), a disciplina, a segurança e a relativa tranqüilidade nas prisões depende fundamentalmente da disposição da massa carcerária em submeter-se espontaneamente e em cooperar, não existindo cooperação sem negociação; e a negociação não se faz sem lideranças dentro da massa carcerária.

Dessa maneira, ocorre uma perigosa inversão entre meios e fins, onde, segundo Thompson (2002), os fins são relegados ao completo esquecimento, sendo mais importante a manutenção de um estado de ordem, intencionalmente criado por meio de um acordo de expectativas. Em meio a este cenário, as lideranças entre internos passam a receber um grande prestígio, devido a sua importância como agentes formadores de opinião, capazes de influenciar seus companheiros.

À direção cabe, mesmo sabendo da existência deste acordo de expectativas criado entre guardas e detentos, isentar-se de exercer interferência sob pena de abalar a ordem estabelecida, provocando instabilidades indesejadas para sua unidade. Por fim, destina-se aos terapeutas à missão de tentar executar suas atividades de recuperação dos internos em um ambiente marcado por acordos, transgressões e omissões.

## 6 A Colônia Penal Feminina do Recife

No dia 05 de novembro de 1945, numa zona rural compreendida no que hoje corresponde ao bairro de Engenho do Meio, foi fundada a **Colônia Correccional de Mulheres Delinqüentes**, unidade prisional estabelecida por meio de um convênio entre a Congregação de Nossa Senhora da Caridade do Bom Pastor e o Governo do Estado de Pernambuco.

Ao entrar em funcionamento, a Colônia Correccional de Mulheres Delinqüentes recebeu um grupo de prisioneiras oriundas da Casa de Detenção do Recife, sendo suas atividades conduzidas pela Congregação católica. Em 1961, a Lei nº 4.211 concede autonomia à penitenciária, ficando agora subordinada à Secretaria de Estado dos Negócios do Interior e Justiça, modificando seu nome para **Colônia Penal Feminina**.

Entretanto, somente em 1990, por motivos de incompatibilidade entre as determinações judiciais e administrativas internas e os ideais da Ordem, a Congregação católica entregou a administração da Colônia Penal Feminina, que passou a ser administrada pela Superintendência do Sistema Penitenciário de Pernambuco – SUSIPE, que em 2003 passou a ser denominada Secretaria de Ressocialização – SERES. Hoje, as irmãs do Bom Pastor mantêm apenas o vínculo religioso com as internas.

Atualmente, a Colônia Penal Feminina do Recife (CPFR) abriga o regime fechado e semi-aberto, sendo o primeiro caracterizado tanto por reclusas sumariadas, que aguardam julgamento, como por sentenciadas, presas que já cumprem a pena por delitos cometidos. O regime semi-aberto caracteriza-se pela possibilidade de exercício profissional externo, com a obrigatoriedade de retorno à unidade no período noturno.

Com a missão de cumprir as recomendações da Lei de Execução Penal, Lei nº 7.210 de 11 de julho de 1984, a CPFR é administrada pela Promotora Pública Dra. Alice Medeiros, que desde 2000 exerce a função de Diretora Executiva. Com capacidade para abrigar 154 reclusas, a CPFR atualmente abriga, aproximadamente, 450 internas, distribuídas em 02 pavilhões: um denominado Boa Viagem, e o outro Favela.

## **6.1 A configuração organizacional-administrativa**

A CPFR tem como objetivo cumprir as disposições da Lei de Execução Penal no que tange à efetivação das disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado. A unidade prisional surge como veículo executor da pena de prisão, que por sua vez atende a consecução de três objetivos: punição retributiva do mal causado pelo delinqüente; prevenção da prática de novas infrações, por meio da intimidação do condenado e de pessoas potencialmente criminosas; e reabilitação do preso, no sentido de transformá-lo em não-criminoso (THOMPSON, 2002, p.3).

Para cumprir seus objetivos, e assim garantir a contemplação dos fins da pena de prisão, a CPFR conta atualmente com oito supervisões técnico-administrativas, conforme organograma apresentado na figura 3, todas subordinadas diretamente à direção executiva e distribuídas conforme seu papel no cumprimento dos propósitos da unidade prisional.

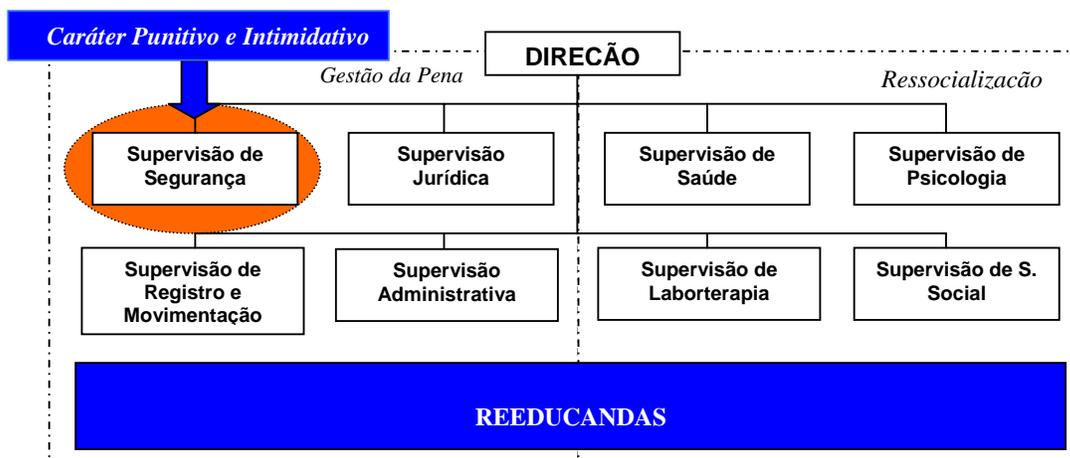


Figura 3 – Estrutura organizacional da Colônia Penal Feminina do Recife

### Supervisão Administrativa

A supervisão administrativa encarrega-se de dotar as demais supervisões dos recursos necessários para a realização das atividades específicas. Entre as atividades do setor, destacam-se: abastecimento de água da unidade; acompanhamento do fornecimento de energia; fornecimento de material de expediente para todas as supervisões; realização das práticas de departamento de pessoal na unidade (documentação, faltas, frequência, atestados); fornecimento da alimentação da unidade (aprovisionamento).

Neste aspecto, busca-se cumprir nesta supervisão a Lei de Execução Penal no tocante à assistência material do preso, sobretudo no fornecimento de alimentação, vestuário e instalações higiênicas. Zelar pelos recursos materiais das demais supervisões reflete um cuidado pelo cumprimento da assistência ao recluso.

Para alcançar seus objetivos, a unidade conta com quatro pessoas na equipe: um supervisor, dois funcionários e uma reeducanda, que trabalha no apoio administrativo.

### **Supervisão de Serviço Social**

À supervisão de serviço social cabe exercer as seguintes atribuições: realização da classificação criminológica das reclusas, para fins de acompanhamento interno; explicitação das normas, deveres e direitos (como os encontros conjugais) das reclusas quando entrantes na unidade; acompanhamento com a família das internas; fornecimento aos Juízes e Promotores de informações para a tomada de decisões; acompanhamento das reeducandas gestantes; acompanhamento de gestantes mães, e de seus filhos; acompanhamento dos setores de trabalho; organização de festas e comemorações, como iniciativas para a recreação das internas; acompanhamento do dia-a-dia das reeducandas; gestão dos benefícios oferecidos às reclusas.

Tais atividades possibilitam amparar o preso e prepará-lo para o retorno à liberdade, fato que conduz a uma constante inter-relação da supervisão de serviço social com as demais supervisões da unidade. Atualmente, a supervisão de serviço social conta com uma equipe de cinco pessoas: uma supervisora e quatro assistentes sociais.

### **Supervisão de Psicologia**

A supervisão de psicologia trabalha em parceria com a supervisão de serviço social, tendo como supervisora uma economista, que exerce atividade administrativa, facilitando assim o trabalho das psicólogas da unidade e promovendo o bem-estar das reeducandas.

Dentre as funções da supervisão de psicologia estão: resolução de problemas de comunicação interna entre setores; adequação dos horários das psicólogas de modo a não interromper o atendimento interno na unidade prisional; condução de reuniões e elaboração de relatórios das atividades desenvolvidas. A supervisão de psicologia é composta por 06 integrantes: uma supervisora, quatro psicólogas e uma secretária, reeducanda da unidade.

## **Supervisão de Saúde**

Segundo a Lei de Execução Penal, o setor de saúde responsabiliza-se pela assistência à saúde do preso de caráter preventivo e curativo, compreendendo atendimento médico, farmacêutico e odontológico.

Considerando a assistência de caráter preventivo e curativo, a supervisão de saúde da CPFRR responsabiliza-se pela coordenação do atendimento médico-ambulatorial dentro da unidade; agendamento de exames e consultas externas à unidade; acompanhamento de gestantes; promoção da saúde dos bebês nascidos na unidade, e de suas mães; fornecimento de tratamento para doenças como tuberculose, lúpus, hanseníase, AIDS, entre outras; promoção da disciplina das reeducandas dentro da supervisão; manutenção da viatura disponível para a supervisão na unidade.

A supervisão de saúde é composta de: uma supervisora, duas enfermeiras Ana Nery, quatro auxiliares de enfermagem, um psiquiatra, duas médicas clínicas, uma pediatra, uma ginecologista, duas dentistas, uma dermatologista e duas reeducandas para atividades de apoio.

## **Supervisão de Laborterapia**

Para a LEP, o condenado à pena privativa de liberdade está obrigado ao trabalho na medida de suas aptidões e capacidade. Para tanto, o trabalho do condenado, como dever social e condição de dignidade humana, terá finalidade educativa e produtiva.

A supervisão de laborterapia encarrega-se do planejamento e efetivação da atividade laborterápica na CPFRR, assumindo as seguintes atribuições: criação de um ambiente favorável para o desenvolvimento do trabalho interno; estabelecimento de parcerias com empresas, oferta de vagas de trabalho; controle dos trabalhos exercidos pelas reeducandas.

Atualmente, aproximadamente 35% da população carcerária da CPFRR exerce algum tipo de atividade laboral, seja interna ou externa, conforme aponta o quadro 4.

<b>Empresas Conveniadas</b>	<b>Reeducandas Ativas</b>	<b>Empresas Conveniadas</b>	<b>Reeducandas Ativas</b>
Concessionadas Internas	51	Concessionadas Externas	02
Costura CPFRR	09	INDAPOL (formas para festas)	31
TRADE CENTER (Embalagem de Luvas)	10	TRADE CENTER (Embalagem de Preservativos)	10
DIGNIDART (Artesanato Externo)	02	ZUMMI (Fabricação de Pneus de Bicicletas)	31
Salão de Beleza	02	Artesanato Interno	03
ÁGRAFOS (Tapeçaria)	07	OLINK (Recarga de Cartuchos)	01
Algodoeira (externo)	01		

Quadro 4 – Distribuição da atividade laboral na CPFRR. Fonte: setor de laborterapia em 12 de setembro de 2006.

No quadro 5 apresenta-se os valores representativos da atividade laboral na CPFRR.

<b>Descrição</b>	<b>Valores</b>
Banco de Mão-de-Obra	221
Ativas	157
População Carcerária	448
Porcentagem de Ativas	35,04%

Quadro 5 – Valores representativos da atividade laboral na CPFRR. Fonte: setor de laborterapia em 12 de setembro de 2006.

A supervisão de laborterapia é composta por: um supervisor, um funcionário administrativo emprestado durante o período de greve (operação padrão dos agentes penitenciários), e três reeducandas.

### **Supervisão de Registro e Movimentação**

É considerada como o coração da unidade. É o setor por onde passa toda a vida da reeducanda, desde sua chegada à saída em definitivo. Toda parte processual, penal, passa pela supervisão, fato que gera uma dependência dos demais setores às informações contidas na

supervisão de registro e movimentação. Por conseguinte, todas as pastas deverão estar atualizadas, com notícias corretas, facilitando o trabalho dos outros setores.

A supervisão de registro e movimentação é composta de: um supervisor, dois funcionários e duas reeducandas. Atualmente, existe a intenção de retirar as duas reeducandas do setor, tendo em vista o caráter das informações manuseadas, sendo, em sua maioria, confidenciais.

### **Supervisão de Segurança**

Praticamente toda atividade desenvolvida numa prisão depende da supervisão de segurança. Por ser a penitenciária uma instituição total, sendo por isso direcionada para a custódia, a supervisão de segurança assume funções vitais para a concretização de seus objetivos, acompanhando todo procedimento de entrada das presas, de saída, dos deslocamentos, até a questão disciplinar.

São exemplos de atividades desenvolvidas pela supervisão de segurança: o acompanhamento das visitas familiares, os procedimentos inerentes aos encontros conjugais, o transporte para audiências, para tratamentos médicos e os serviços relacionados à manutenção da ordem e estabilidade da unidade prisional.

Diante de suas atribuições, percebe-se a intensidade das interações existentes entre a supervisão de segurança e as demais supervisões da colônia. Todo o instante a supervisão de segurança é requisitada para efetivar o acompanhamento das funções desenvolvidas na unidade. Para tanto, conta com um efetivo de aproximadamente 42 agentes, sendo um supervisor, uma supervisora de disciplina, cinco chefes de plantão e 35 agentes penitenciários.

## **Supervisão Jurídica**

A supervisão jurídica tem um importante papel em qualquer organização penitenciária: prestar assistência jurídica aos presos e aos internados sem recursos financeiros para constituir advogado. A principal responsabilidade do supervisor jurídico é dar suporte aos seus advogados no que for preciso: suporte de material, suporte a confecção de relatórios, agendamento das consultas, atendimento às presas, e acompanhar as reclamações delas em relação aos assessores jurídicos, atentando para o atendimento do direito das internas na execução da pena, dos benefícios que estão sendo requeridos.

Algumas atividades estão ligadas à Gerente do Setor Jurídico da Secretaria de Ressocialização de Pernambuco – SERES, tais como: emissão e trâmite de relatórios, realização de reuniões periódicas e acompanhamento do trabalho das advogadas junto a população condenada.

Os assessores jurídicos, advogados da unidade, trabalham exclusivamente para requerer os benefícios da execução da pena que são: a progressão de regime – que é do fechado para o semi-aberto – do semi-aberto para o aberto; a comutação de pena – que é a redução; e o indulto – benefício maior (perdão). A supervisão jurídica é composta por uma supervisora, três Assessores Jurídicos, todos eles advogados, e uma reeducanda.

## **6.2 A organização social das reeducandas**

Para a análise das internas considerou-se a existência de cinco grupos diferentes, que se relacionam de forma semelhante a um *quebra-cabeça*, sendo cada peça importante para a configuração da organização social das reeducandas, sendo elas: as cadeeiras; as novatas que trabalham nas supervisões; as influenciadas; as maloqueiras e as negociantes (figura 4).

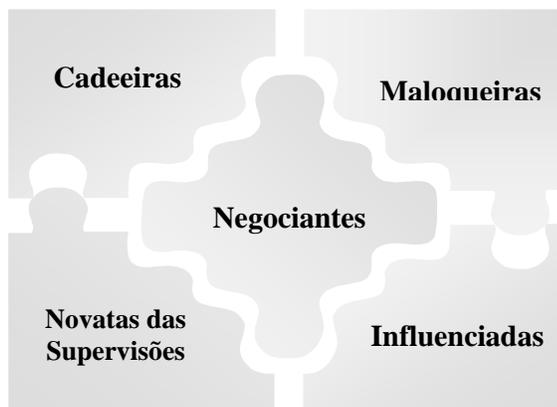


Figura 4 – Mapa da organização social das reeducandas.

### **As Cadeeiras**

Para Lemgruber (1999), as cadeeiras são mulheres que estão cumprindo penas longas, mas que nem sempre estiveram envolvidas em crimes violentos, como ocorre nas penitenciárias masculinas.

São valorizadas no ambiente penitenciário não apenas pelo critério de antigüidade, mas sobretudo pela sua força de caráter. Apresenta um estado constante de tranqüilidade e está sempre disposta a ajudar a companheira, sobretudo as novatas, nunca explorando agressivamente uma companheira.

Thompson (2002, p. 85) apresenta os cadeeiros como aqueles que

são capazes de atos altruístas, ou dividindo bens ou lançando-se em defesa de internos mais fracos, se lhes têm amizade ou, mesmo, mera simpatia. Guardam respeito entre si, sendo raríssimos os casos de atrito entre os membros da classe. Não admitem familiaridades excessivas [...] Mostram-se observadores das regras disciplinares que, realmente, interessam à administração: repelem motins, fugas, desordens, incidentes tumultuários, provocações gratuitas, destemperos irresponsáveis.

Da mesma maneira são as cadeeiras na CPFR, desfrutando de uma situação natural de liderança eleita informalmente pela massa carcerária, principalmente pelas novatas que trabalham, pelas influenciadas e pelas negociantes.

Por apresentarem comportamentos apropriados para a manutenção do sistema implantado, são constantemente combatidas pelas maloqueiras, que apresentam comportamentos disruptivos. Tal atitude, porém, também permite que muitas das cadeeiras consigam uma ocupação nas supervisões.

### **As novatas que trabalham nas supervisões**

As novatas que trabalham nas supervisões chegam à unidade com algumas habilidades úteis para a ocupação imediata nas divisões administrativas. Algumas possuem nível superior, ou tiveram algum tipo de formação aplicada ao ambiente de escritórios.

Apresentam comportamento semelhante às cadeeiras, além de estarem próximas no ambiente de trabalho e na convivência no pavilhão Boa Viagem. Pela proximidade com as cadeeiras despertam algumas hostilidades por conta das maloqueiras.

### **As influenciadas**

As influenciadas são as reeducandas que chegam à unidade com baixo nível educacional, não sendo assim aproveitadas nas atividades administrativas. Passam a ocupar o banco de mão-de-obra, tentando uma ocupação nas atividades produtivas, que não necessitam de maiores habilidades por parte das reeducandas. Por não trabalharem passam a habitar o pavilhão Favela, entrando em contato constante com as maloqueiras.

Neste contato são submetidas a todo tipo de constrangimento, dos pedágios às ameaças de roubo ou violência, gerando um relacionamento baseado no medo. Dessa maneira, passam a ser influenciadas pelas constantes ameaças, submetendo-se às arbitrariedades impostas. Consideram as cadeeiras aliadas, embora não tenham um contato mais próximo com elas.

### **As maloqueiras**

Reclusas que tendem a apresentar comportamento disruptivo, implantando um clima de medo, ou terror, na unidade prisional. Nos pátios da unidade, cometem assaltos às reeducandas influenciadas, e praticam furtos de bens no interior das celas. Também forçam as reeducandas a se submeterem a prática de pagamento de pedágios pelos mais variados motivos, assim como exigem das negociantes traficantes o pagamento de um percentual sobre a venda de drogas, quando não exigem a própria droga sob ameaça de delatar a prática de comercialização.

As maloqueiras têm na figura da reeducanda Betânia a sua liderança. Esta utiliza a sua força física e a antigüidade na colônia para satisfazer seus desejos. Institui as normas na sua cela e ainda implanta suas decisões nas demais celas do pavilhão favela, habitado pelas reeducandas mais carentes, principal característica das influenciadas. Frequentemente é recolhida ao Japão, cela de castigo, quando por vezes passa o tempo máximo permitido pelo regulamento. Neste período, contam com o apoio de outras maloqueiras para atualizá-la das ocorrências internas. É declarada homossexual, possuindo, com relativa frequência, mais de uma parceira, exigindo a presença de uma delas nas vezes que é recolhida ao Japão.

As maloqueiras, pelo comportamento disruptivo apresentado, consideram as cadeeiras adversárias, sobretudo pelo respeito e consideração que as últimas despertam nas demais reeducandas. Também são as cadeeiras defensoras do sistema, atuando inclusive nas divisões administrativas, fazendo com que as maloqueiras as considerem delatoras – *cabuetas*.

### **As negociantes**

São consideradas negociantes as reeducandas envolvidas na comercialização de drogas (aqui consideradas negociantes traficantes), de roupas e de peças de artesanato, estando também as agiotas inclusas neste grupo.

No ambiente prisional, repleto de reclusas viciadas, a droga é considerada bem valioso, sendo seu comércio garantido e rentável. As dores e carências vivenciadas no cotidiano carcerário induzem parte das reclusas à primeira experiência com as drogas, tornando-se facilmente viciadas.

Dessa forma, as drogas circulam por todos os grupos da unidade prisional, das cadeiras às maloqueiras, passando pelas novatas e influenciadas. Aquelas que trabalham na unidade adquirem a mercadoria com os recursos advindo do seu trabalho, devendo tomar todas as precauções para que o consumo não atrapalhe seu desempenho nas atividades laborais.

As que não trabalham contam com o dinheiro trazido pela família ou recorrem à ajuda das agiotas, reeducandas que dispõem de uma reserva financeira, e que a disponibiliza para que as dependentes possam adquirir as drogas, concedendo o valor necessário em troca de um retorno na ordem de 100%. Como salvaguarda, exigem que a devedora ofereça uma garantia de devolução, geralmente eletrodomésticos: ventiladores, aparelhos de som, de DVD, televisão, entre outros. O não pagamento do empréstimo representa a incorporação do bem para a posterior venda no próprio presídio, fato que é aceito com naturalidade internamente.

## 7 Procedimento Metodológico

### 7.1 Caracterização e perguntas da pesquisa

Toda intenção de pesquisa começa no exame de sua própria orientação sobre a natureza da realidade a ser estudada, o propósito dos estudos e, principalmente, o tipo de conhecimento a ser gerado por meio de seus diversos esforços.

Desse modo, considera-se metodologia a maneira global de tratar o processo de pesquisa, desde sua base teórica até a coleta e análise de dados (COLLIS e HUSSEY, 2005). Para a efetivação da metodologia faz-se necessária a utilização de métodos, várias maneiras de coletar e analisar os dados.

O estabelecimento prévio de uma orientação de pesquisa tem fundamental importância para a metodologia utilizada no desenvolvimento de uma pesquisa. Para Carr e Kemmis (1986 *apud* Merriam, 1998), existem três orientações ou formas de pesquisa: *positivista*, quando existe um objeto ou sistema a ser estudado, sendo os mesmos quantificáveis, atuantes em realidade estável, observável e mensurável; *interpretativista*, aborda um processo, ou experiência vivida, procurando entender o significado do processo ou experiência de maneira indutiva, uma vez que muitas realidades são construídas socialmente por indivíduos; e *crítica*, que tem como objeto de análise a instituição social, a crítica ideológica ao poder, o privilégio e a opressão.

Para Collis e Hussey (2005) existem dois tipos de orientações, ou paradigmas de pesquisa: *positivista*, também denominado quantitativo, e *fenomenológico*, ou qualitativo. A orientação positivista tende a produzir dados quantitativos, utilizando grandes amostras, e

zelando pela confiabilidade e generalização de amostra para populações. Por outro lado, o paradigma fenomenológico tende a produzir dados qualitativos, utilizando pequenas amostras. Seus dados são subjetivos e plenos de significados, sua confiabilidade é baixa, sua validade alta, e baixa possibilidade de generalização.

Segundo Appolinário (2006) as pesquisas quantitativas seriam aquelas que lidariam com os fatos (comuns nas ciências naturais), enquanto as pesquisas qualitativas lidariam com os fenômenos (típicos das ciências sociais).

Sendo assim, esta pesquisa pode ser classificada como **qualitativa**, pois além das características acima citadas, busca um entendimento acerca das características estruturais e dispositivos de coordenação da CPFRR, como também das características dos agentes e relacionamentos internos na unidade, partindo da perspectiva dos participantes da organização: administradores e reeducandas.

Para tanto, faz-se necessária a utilização de um enfoque amplamente subjetivo dos dados, estando o pesquisador envolvido tanto na observação como na análise do objeto de estudo.

Quanto à sua finalidade, pode-se classificá-la como *pesquisa básica*, estando ligada ao incremento do conhecimento científico, mais precisamente o construto teórico relacionado ao Modelo Multidimensional-reflexivo de Alves (2003), sem quaisquer objetivos comerciais, característicos de pesquisa aplicada (APPOLINÁRIO, 2006).

Não obstante o enquadramento qualitativo e básico, considera-se esta pesquisa como analítica, uma vez que expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, sendo permitido estabelecimento de correlações entre variáveis componentes de um modelo de análise organizacional. Por outro lado, a pesquisa também apresenta

características que permitem classificá-la como descritiva. Para Triviños (2006) as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, e como aquelas são produto de uma visão subjetiva, rejeita toda expressão quantitativa, numérica, toda medida. Neste aspecto, destaca-se a descrição como resultante de uma abordagem interpretativista, empírica, de uma realidade socialmente construída por funcionários e reeducandas na CPFR, imprescindível para o processo de análise organizacional.

Gil (2006) argumenta que a pesquisa descritiva é utilizada para proporcionar uma descrição das características de determinada população ou fenômeno, visando descobrir a existência de associações entre variáveis. Appolinário (2006) afirma que a pesquisa descritiva busca descrever uma realidade, sem nela interferir, devendo o pesquisador apresentar aquilo que descobriu.

Sendo assim, o caráter descritivo e analítico mostram-se adequados para apresentar as descobertas acerca das características estruturais, dos dispositivos de coordenação utilizados e das características dos agentes e relacionamentos internos, por meio de variáveis que indicam a presença de componentes vinculados às normas instituídas, à tradição preservada, e às lideranças exercidas na organização.

Dessa maneira, o desenvolvimento de uma pesquisa utilizando o modelo multidimensional-reflexivo de Alves permitirá aprofundar reflexões acerca das suas variáveis constituintes, aplicadas a uma situação concreta: uma penitenciária feminina.

Todo esforço metodológico ora descrito visa a responder a seguinte questão de pesquisa: *em que medida, e até que ponto, uma organização penitenciária feminina pode ser compreendida por meio do modelo multidimensional-reflexivo de Alves?*

Para responder à pergunta supramencionada, faz-se necessário responder às seguintes perguntas de pesquisa, configuradas nos objetivos específicos e sendo orientadas pelas proposições do modelo multidimensional-reflexivo de Alves.

- Como se apresentam as características estruturais e os dispositivos de coordenação da organização analisada?
- Como se apresentam as características dos agentes (de seu principal dirigente) e os relacionamentos internos da organização?
- Quais as aproximações/distanciamentos da organização estudada (tipo real) em relação ao modelo utilizado (tipo ideal)?
- Qual a utilidade do modelo multidimensional-reflexivo para a análise de uma organização coercitiva (unidade penitenciária)?

Para o desenvolvimento da pesquisa utiliza-se conceitos, termos, definições, modelos e teorias de uma base de literatura particular, precisamente: *organizações; estruturas organizacionais e o modelo multidimensional-reflexivo de Alves*. Todos os aspectos do estudo, como levantamento dos dados, indicação de padrões de comportamento, estabelecimento de categorias e relacionamento entre temas, serão afetado pela estruturação teórica apresentada.

## **7.2 Definição dos critérios para a seleção dos depoentes-chave para a pesquisa**

Para a realização desta pesquisa, que apresenta abordagem amplamente subjetiva, fez-se necessária a escolha de depoentes que proporcionassem uma melhor descrição e reflexão

acerca dos elementos constituintes da configuração estrutural e da caracterização dos agentes e relacionamentos internos na CPFRR. Desse modo, escolheu-se os informantes que permitissem conhecer a realidade estudada, abandonando-se quaisquer modelos estatísticos de cálculo de amostra.

Para Cooper e Schindler (2003) uma seleção de participantes por julgamento ocorre quando o pesquisador seleciona membros para compor uma unidade de análise por atender a alguns critérios por ele estabelecidos. Segundo Collis e Hussey (2005) o pesquisador toma a decisão antes do começo da pesquisa, lançando-se a campo para coletar seus dados.

Como a CPFRR está estruturada em oito supervisões e uma diretoria, definiu-se previamente que cada supervisão deveria ser escutada por intermédio de seu agente responsável. A diretora da Colônia também seria entrevistada. A organização formal da CPFRR foi representada de modo funcional, utilizando-se uma única entrevista em profundidade por setor.

Para a determinação deste critério, considerou-se que as supervisões são compostas por poucas pessoas, excetuando-se a supervisão de segurança, onde atuam 42 agentes. Outro fator determinante para a escolha de cada supervisor responsável foi o conhecimento destes agentes quanto à estrutura administrativa da unidade prisional, bem como a responsabilidade que detém sobre as atividades do setor. Além disso, grande parcela da força de trabalho nos setores administrativos é composta por reeducandas, que apresentam grande rotatividade e exercem atividades burocráticas.

Seguindo os critérios estabelecidos, chegou-se ao número de oito entrevistados, sendo sete supervisões administrativas e a diretora da unidade. A diretora respondeu sobre a supervisão jurídica, uma vez que acumulava a função durante a fase de coleta dos dados, delegando a função após esta fase de coleta de dados.

Outro critério foi estabelecido para verificar a percepção das reeducandas acerca dos componentes estruturais e dispositivos de coordenação por elas identificados nas relações intragrades, como também para a análise das características de suas principais agentes e relacionamentos internos.

Para a abordagem do “mundo” das reeducandas buscaram-se as internas que melhor pudessem apresentar a realidade intragrades. Assim, os supervisores, a diretora e as próprias reeducandas indicaram aquelas mais capazes de fornecer informações necessárias para as análises pretendidas.

Foram aplicadas seis entrevistas com reeducandas, três delas com internas que trabalhavam no setor administrativo como assistentes da diretora, e uma entrevista com uma interna considerada “líder” da unidade. Duas depoentes voltaram a ser entrevistadas com o intuito de se aprofundar em algumas informações repassadas na primeira entrevista

Por meio destas entrevistas foi possível verificar as peculiaridades da organização interna das reeducandas, e as interfaces entre as duas realidades da CPFR: a organização formal e a organização intragrades.

### **7.3 Coleta e análise de dados**

Diversos métodos podem ser utilizados para realizar o processo de coleta de dados em uma pesquisa qualitativa, tais como a observação, aplicação de entrevistas e análise de documentos. Independente da técnica utilizada na coleta de dados, geralmente as pesquisas qualitativas geram enorme quantidade de informações que precisam ser ordenadas (APPOLINÁRIO, 2006, COLLIS; HUSSEY, 2005).

Os métodos utilizados em pesquisas qualitativas buscam descrever, decodificar e, sobretudo, traduzir, de forma a capturar o significado de certos fenômenos que ocorrem em uma determinada realidade social.

Dessa forma, torna-se imprescindível a identificação de categorias, padrões e relações entre os dados coletados, de forma a desvendar seu significado por meio da interpretação e da comparação dos resultados com outras pesquisas e referenciais teóricos. Os dados coletados nesta pesquisa foram interpretados mediante utilização de um modelo até então não experimentado para organizações penitenciárias: *o modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003)*.

Para Collis e Hussey (2005), alguns métodos de coleta de dados qualitativos estão tão próximos da análise dos dados que é impossível separar os dois processos. Para Appolinário (2006), a possibilidade de se iniciar a análise no momento da coleta de dados, ainda em campo, permite ao pesquisador refletir sobre suas observações e impressões, influenciando, inclusive, etapas posteriores da coleta de dados.

Segundo o mesmo autor, o processo de análise é sistemático e compreensivo, iniciando com a leitura dos dados coletados, procedendo-se à categorização dos dados em unidades menores, mais significativas. O final da análise é evidenciado no momento em que se permitir auferir padrões e regularidades, possibilitando assim a atribuição de significados pelo pesquisador. Ao final da pesquisa, o pesquisador examina as categorias e padrões descobertos em face da teoria utilizada.

Para a realização desta pesquisa foram utilizados os métodos de *pesquisa documental*, *entrevistas* e *observação não-participante* para a coleta dos dados.

Diversos documentos podem ser considerados fontes de dados importantes no desenvolvimento de pesquisas qualitativas. Para GODOY (1995), pesquisa documental corresponde ao exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou complementares informações.

Ainda segundo Godoy (1995), pode-se considerar documentos os materiais escritos tais como jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios; as estatísticas; como também os elementos iconográficos, como: sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes.

Segundo a mesma autora, são considerados primários os documentos que são produzidos por pessoas que vivenciam o evento em estudo, enquanto são considerados secundários quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, sobretudo em sua fase inicial, foi utilizada a pesquisa e análise de documentos que permitissem apresentar valiosas informações acerca do objeto em estudo. Para tanto, foi consultada a Lei de Execução Penal, Lei nº 7.210 de 11 de julho de 1984, legislação que objetiva efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado.

Também foi analisada a Instrução Normativa de Serviço 001/00, que regulamenta os procedimentos inerentes à aplicação de penalidades a detentos (as) e ou a sentenciados (as), autores de infrações disciplinares. Foram ainda analisadas reportagens veiculadas em jornais de grande circulação na Região Metropolitana do Recife (RMR), que apresentaram informações importantes quanto às atividades desenvolvidas na unidade, como também acerca das características empreendedoras da diretora da CPFRR.

Alguns documentos internos foram considerados na pesquisa, tais como: formulários de registro e acompanhamento das atividades da supervisão de serviço social; relatório consolidado mensal das atividades de laborterapia; quadros demonstrativos de ocupação das internas nas oficinas de trabalho, como também portarias e comunicações internas.

Fora da unidade, foram consultadas obras literárias direcionadas a organizações penitenciárias, principalmente femininas, e relacionadas aos construtos teóricos utilizados na análise dos dados.

Com base nas informações colhidas, foram formuladas as questões constituintes das entrevistas realizadas, como também foi aprimorado o “olhar” criterioso do pesquisador na realização de suas observações.

Outra técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi a entrevista, método onde algumas perguntas são feitas para participantes criteriosamente selecionados, de forma a descobrir o que fazem, pensam ou sentem, podendo ser conduzidas individualmente ou em grupo.

Richardson (1989) afirma ser a entrevista a melhor situação para participar na mente de outro ser humano, uma vez que apresenta o caráter de proximidade entre as pessoas, permitindo as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos. Sendo assim, as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas com perguntas e respostas pré-formuladas, ou semi-estruturadas, que visam obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema, suas descrições de uma situação em estudo.

A utilização das entrevistas semi-estruturadas justifica-se quando o objetivo da entrevista é desenvolver um entendimento do “mundo” do entrevistado, dotando o pesquisador de informações valiosas para realização de uma análise qualitativa.

O primeiro critério utilizado para a escolha dos participantes das entrevistas foi dividir a CPFRR em duas unidades observacionais relevantes: *o grupo dos funcionários* e *o grupo das reeducandas*. O estabelecimento deste critério possibilitou o conhecimento amplo e profundo da organização, desde a organização formalmente instituída no âmbito legal, à organização intragrades naturalmente estabelecida pelas internas.

Os funcionários foram entrevistados de forma a obter informações sobre os componentes estruturais e dispositivos de coordenação da CPFRR; bem como acerca das características de sua agente principal, a Dra. Alice Medeiros, Diretora da Unidade. Dos relatos dos entrevistados foi realizada a análise da organização formalmente estabelecida.

O grupo das reeducandas foi entrevistado possibilitando o entendimento das percepções das reeducandas quanto aos componentes estruturais e dispositivos de coordenação por elas identificados nas relações intragrades, analisando ainda as características de suas principais agentes e relacionamentos internos.

Posteriormente, foram verificadas as aproximações e distanciamentos entre as duas realidades levantadas, confrontando-se as percepções de cada grupo à luz do modelo de Alves (2003). Neste aspecto, significativas contribuições foram dadas pelas reeducandas que trabalham no setor administrativo, pois vivenciam intensamente os dois “mundos” da prisão, configurando-se em depoentes-chave.

Lemgruber (1999, p. 11) aponta os riscos que permeiam o desenvolvimento de pesquisas que dão crédito à perspectiva do grupo subordinado em alguma relação hierárquica.

Esta noção implica que, num sistema de grupos ordenados, a prisão, por exemplo, toma-se como natural que os “membros do grupo mais alto têm o direito de definir a forma como as coisas realmente se dão”, uma vez que são estes os que detêm o poder e por isso têm acesso a maior quantidade de informação.

Segundo a autora, na prisão, os grupos que detêm o poder seriam os funcionários da instituição, desde a direção até o corpo de guardas, passando pelos funcionários que exercem as atividades de assistência médica, psicológica, social e jurídica. Por outro lado, os elementos dos grupos mais baixos, os presos, teriam uma visão distorcida e parcial, já que não conhecem o quadro completo da realidade em questão.

Desse modo, a análise apresentada reflete a realidade de uma prisão feminina, partindo da ótica de todos os seus agentes: dos funcionários às reeducandas.

Conforme dito anteriormente, para a seleção dos funcionários, utilizou-se o critério de representação funcional: cada supervisão da CPFRR deveria participar da pesquisa, expressando suas percepções sobre a organização. Esta opção garantiu a amplitude da análise, envolvendo todos os grupos de atividades necessários para o alcance dos objetivos da organização estudada.

O passo seguinte, agora dentro das supervisões, foi escolher quem deveria participar das entrevistas. Por ser uma pesquisa qualitativa, sem fins de generalização, optou-se pela realização das entrevistas apenas com os supervisores, uma vez que estes poderiam responder de forma mais apropriada questões sobre normas, regras, atividades, hierarquias e lideranças, pois são cobrados diariamente pelos resultados de seus setores e deveriam conhecer o *modus operandi* da unidade. Seguindo o mesmo critério, também foi realizada uma entrevista com a diretora da unidade.

Foram admitidas duas exceções na escolha dos funcionários: foi escolhido um funcionário da supervisão de serviço social em detrimento da supervisora da unidade, uma vez que o mesmo apresentava significativa experiência na unidade, além de ser um estudioso da organização, tendo inclusive realizado alguns trabalhos de pesquisa na unidade; a diretora da colônia respondeu pela supervisão jurídica, pois na ocasião da coleta de dados acumulava as duas funções. Desse modo, foram realizadas oito entrevistas não estruturadas com os funcionários, sendo seis com supervisores da colônia, uma com um funcionário antigo, e uma com a diretora da colônia.

Na realização das entrevistas foi utilizado um roteiro previamente elaborado com base na literatura determinada, sendo acrescentadas novas questões sempre quando levantados temas de interesse, permitindo aprofundar tópicos específicos. Houve uma preocupação do pesquisador quanto ao anonimato dos entrevistados, dando-lhes a opção de troca de nomes na transcrição, e realizando gravações das entrevistas apenas quando autorizado. Dos entrevistados, apenas um não permitiu a gravação, mesmo sabendo que não interessava ao pesquisador os nomes, e sim as percepções. As entrevistas entre funcionários variaram entre quarenta minutos e duas horas e meia, proporcionando o levantamento dos dados necessários a uma análise profunda da instituição.

Como outrora citado, para a seleção das reeducandas foi utilizado um critério distinto daquele empregado na seleção de funcionários. Buscou-se entrevistar as reeducandas que melhor pudessem apresentar as estruturas sociais internas: seus relacionamentos, regras, hierarquias, conflitos, costumes e meios de coordenação, sendo assim necessário um trabalho prévio de identificação das pessoas.

Diferentemente do critério impessoal, baseado no cargo ocupado, utilizado para a seleção dos funcionários que participaram da pesquisa, o critério empregado para as internas

deveria ser de caráter pessoal: dever-se-ia buscar as pessoas certas em meio às 450 reeducandas abrigadas pela colônia, pessoas que possuíssem vasto conhecimento sobre a vida prisional – depoentes-chave.

O primeiro passo foi consultar os supervisores funcionais quanto às reeducandas que poderiam contribuir para descrição do mundo intragrades, uma vez que o pesquisador ainda não possuía critérios definidos para a seleção das pessoas mais indicadas. Destas sugestões foram verificados os nomes mais citados, o que de certa forma indicava uma convergência entre concepções, compondo o que Lemgruber (1999) considerou como “informantes-chave”.

Destes nomes, duas reeducandas foram selecionadas de imediato, uma vez que faziam parte do grupo das mais antigas na unidade, além de trabalharem no setor administrativo, mais precisamente junto à direção da unidade, como secretárias, sendo facilmente lembradas pelos funcionários. Nestas entrevistas iniciou-se o processo de descoberta da organização existente entre as internas, sendo também considerado momento propício para a indicação de outras reeducandas para proporcionar o levantamento das informações necessárias.

Do grupo dos “informantes-chave”, e considerando os nomes citados nas entrevistas com as reeducandas e com os funcionários, chegou-se ao nome da interna que recebera o título de “líder” da unidade. Com esta foi realizada uma entrevista semi-estruturada, caracterizando um momento rico em detalhes acerca do mundo espontaneamente instituído entre reeducandas, e seu relacionamento com a organização formalmente estabelecida.

Uma quarta entrevista foi realizada com uma reeducanda recém chegada à unidade, e que já trabalhava como secretária da diretora. Posteriormente, uma reeducanda antiga e uma novata voltaram a ser entrevistadas para fins de aprofundamento de temas específicos.

Na realização destas entrevistas também foi utilizado um roteiro previamente elaborado com base na literatura determinada, sendo permitido o acréscimo de perguntas sempre que necessário. A preocupação com o anonimato dos entrevistados permaneceu como condição básica para a realização das entrevistas, fato que não impediu a ocorrência de um pedido de não gravação por parte de uma reeducanda. As entrevistas variaram entre quarenta minutos e uma hora e meia.

O fato de se proceder apenas seis entrevistas com reeducandas poderia suscitar um questionamento: seria a seleção realizada representativa do conjunto? A finalidade das entrevistas com as reeducandas era a de estudar a estrutura e o funcionamento das relações sociais existentes entre elas na CPFRR, e não as pessoas.

Ademais, embora cada experiência individual seja única, a visão coletiva numa unidade penitenciária é surpreendentemente homogênea, ainda quando se fazem variar as características individuais, como tipos de crime, antiguidade, etc (COELHO, 1984).

Segundo o autor, algumas razões favorecem a homogeneização das percepções da população carcerária: cita-se, primeiramente, a participação compulsória na “sociedade dos cativos”, ainda que vivenciem papéis diferentes; outro fator condicionante é que a vida no cárcere não é particularmente rica em variações, muito pelo contrário, ela é extremamente pobre em alternativas.

Uma conseqüência da homogeneização é o atingimento de um alto grau de saturação de informações com um número relativamente pequeno de entrevistas, não se obtendo mais informações aumentando o número de depoimentos. Disto resulta que a alternativa mais indicada é a de aprofundar as entrevistas até o ponto de alcançar o nível de experiência individual única, optando pela qualidade, não pela quantidade (COELHO, 1984).

No que se refere às dificuldades encontradas na realização das entrevistas, destacam-se: a lei do silêncio que impera no mundo intragrades – o princípio do *ver, ouvir e calar*, citado por algumas reeducandas; a impossibilidade de condução da entrevista em local reservado, silencioso, fato que impedia a manifestação mais espontânea das concepções construídas pelas internas; as limitações de acesso direto aos bastidores da unidade, o local onde ocorrem as principais interações entre reeducandas.

Diante das limitações expostas, comprova-se o argumento de Coelho (1987, p.173), que afirma ser

provável ainda assim que o visto seja parte relativamente pequena do não-visto, e que o não-dito contenha no final das contas a chave para a real compreensão do mundo da prisão. Mas o acesso ao âmago da questão, ao centro mais recôndito deste universo urdido em corações e mentes, permanecerá com toda certeza inacessível a toda sabedoria e ciência dos que não pertencem à “sociedade dos cativos”.

Por fim, foi utilizada a técnica de observação para a coleta de dados. Entende-se por observação o intento de entrar em contato diretamente com o fenômeno estudado, utilizando, para isso, os órgãos dos sentidos com ferramentas essenciais para a exploração de uma determinada realidade (APPOLINÁRIO, 2006).

Existem duas formas de se conduzir uma observação: a observação não-participante e a observação participante. Na observação participante o pesquisador encontra-se totalmente envolvido com os participantes pesquisados, enquanto o principal objetivo da observação não-participante, segundo Collis e Hussey (2005), é observar e registrar o que as pessoas fazem em termos de suas ações e de seu comportamento sem o envolvimento do pesquisador. Dessa forma, existe um claro afastamento entre o observado e as atividades realizadas pelos sujeitos da pesquisa, que podem ou não saber que estão sendo observados.

Nesta pesquisa, utilizou-se a técnica de observação não participante por dois grandes motivos: a) primeiramente, o pesquisador não fazia parte da instituição, o que de certa forma limitava o acesso às pessoas e às interações entre sujeitos; b) por ser uma instituição total, utilizando denominação de Goffman (2005), a entrada estava sempre condicionada a autorizações e revistas, estando a permanência sempre vinculada ao acompanhamento por parte dos funcionários.

Apesar das limitações, foi possível observar alguns momentos de interação entre reeducandas, essencialmente nas dependências dos setores administrativos; entre funcionários; e entre funcionários e reeducandas. As observações foram úteis para comprovar a veracidade de alguns relatos de entrevistas, como também para verificar o cumprimento, ou não cumprimento, de algumas normas previstas nos documentos escritos.

Para a análise dos dados coletados, foi utilizado o procedimento de análise denominado análise de conteúdo, que tem por finalidade básica

a busca do significado de materiais textuais, sejam eles artigos de revistas, prontuários de pacientes de um hospital, seja a transcrição de entrevistas realizadas com sujeitos, individual ou coletivamente (APPOLINÁRIO, 2006, p.160).

Segundo o autor, o produto final de uma análise de conteúdo resulta na interpretação teórica das categorias que emergem do material pesquisado, embora estas categorias possam já ter sido definidas *a priori*, obedecendo às definições de alguma teoria preferida pelo pesquisador. Cabe ao pesquisador a tarefa de conduzir um processo de redução do material original, até o ponto em que as categorias estejam claramente definidas.

Nesta pesquisa, foram analisadas as entrevistas realizadas com os profissionais e com as reeducandas da CPFR. A análise do conteúdo foi realizada tomando-se por base as

*características estruturais e dispositivos de coordenação, e as características do agente e relacionamentos internos*, oriundos do modelo de análise organizacional multidimensional-reflexivo de Alves (2003).

A categorização dos dados em unidades analíticas permitiu ao pesquisador interpretar as informações colhidas, tendo como base o problema de pesquisa e o referencial teórico adotado. Das transcrições das entrevistas foram selecionados alguns relatos considerados significativos para a interpretação da realidade organizacional da CPFRR.

<b>Etapa 1</b> <b>Texto Original</b>	<b>Etapa 2</b> <b>Primeira redução (simplificação)</b>	<b>Etapa 3</b> <b>Segunda redução (categorias)</b>	<b>Etapa 4</b> <b>Associação com o modelo</b>
“O objetivo da Colônia seria a missão do sistema penitenciário, da Secretaria Executiva. [...] Cumprir à Lei de Execuções Penais, nós estamos subordinados à Lei”	<i>Regras e regulamentos - clara conscientização e utilização das regras em vigor na organização. O aspecto de constância da Lei garante a estabilidade da organização.</i>	<i>Formalização – Significativo nível de padronização e explicitação das regras e procedimentos. Utilização objetiva da Lei, das normas.</i>	Característica típica de estrutura <i>equiparativo-adaptadora</i> ou <i>ordenativo-conservadora</i> .

Tabela 2 – Exemplo de utilização da técnica de análise de conteúdo.

A utilização da tabela 2 visa tão somente a favorecer a compreensão da técnica adotada. No capítulo de análise dos resultados, a técnica passa a ser utilizada sob a forma de texto corrente, facilitando as inter-relações entre variáveis e definições características do modelo.

## 7.4 Apresentação dos informantes

Neste tópico são apresentados os agentes que contribuíram para o desenvolvimento da pesquisa, por meio da realização de entrevistas.

### 7.4.1 – Integrantes da configuração organizacional-administrativa

- **Dra. Alice Medeiros** – Diretora Executiva (chefe) da CPFR. É Advogada e Promotora Pública, exercendo a função desde março do ano 2000. Coordena a atividade de nove supervisões administrativas, atuando também como responsável pela supervisão jurídica da colônia.

Acredita que o processo de ressocialização depende particularmente da educação, da qualificação profissional e da conscientização da reeducanda. Para tanto, tem realizado parcerias com empresas para a ampliação das atividades laborais e cursos de formação no interior da colônia. Atualmente, a CPFR é referência no Estado de Pernambuco em número de reclusas trabalhando, apresentando também um índice aproximado de 6% retorno de reclusas à unidade, valor surpreendente em relação aos índices nacionais e estaduais. Esses dados reafirmam a importância da ocupação da reeducanda no processo de ressocialização.

- **Artur Rodrigues** – Assistente social da colônia. Trabalha na unidade há quatro anos e nove meses. Foi escolhido para participar da pesquisa pelo fato de ter uma longa experiência na unidade, além de ser um pesquisador da história da CPFR.

Auxiliou no levantamento do histórico da unidade, sobretudo nas questões culturais, os costumes herdados do tempo em que a colônia era administrada pelas irmãs do Bom Pastor. A compreensão dos traços característicos da tradição ajudou a compreender algumas normas vigentes na unidade, e sobretudo as limitações vinculadas ao processo de mudança.

- **Eurico Souza** – Supervisor de Laborterapia. Atua há três anos na unidade e um ano e meio na função de supervisor de laborterapia. Exerceu anteriormente a função de chefe de plantão de segurança, período em que considerava apenas a função punitiva da pena. Hoje,

possui uma visão mais ampla acerca dos objetivos da colônia, considerando a importância do trabalho na ressocialização das reeducandas.

- **Fernando Couto** – Supervisor de Segurança. Atua há 12 anos no sistema penitenciário pernambucano, há três anos na CPFR e há oito meses na função atual. Apresenta clara consciência de que o principal objetivo da colônia é a ressocialização, mas não acredita na efetivação deste objetivo, sendo um fervoroso crítico da situação estrutural-financeira atual da colônia.
- **Jair José** – Supervisor administrativo. Atua há mais de quatro anos na função, sendo recém chegado à unidade feminina, possuindo vasta experiência em unidade prisional masculina. Sua participação na pesquisa foi fundamental para a compreensão das principais diferenças entre unidade masculina, que possui grande acervo bibliográfico, e unidade feminina, carente de bibliografia específica.
- **Rogério Pimentel** – Supervisor de registro e movimentação. Trabalha há um ano e três meses na colônia, estando na função há três meses. Apresenta grande consciência a respeito do papel do servidor na implementação dos objetivos da colônia. Também defende o tratamento humanitário das reeducandas, tentando fazer de suas atribuições exemplo de aplicação correta da Lei de Execução Penal.
- **Vilma Padrão** – Supervisora de saúde. Trabalha na unidade há quatro anos e seis meses, e atua como supervisora de saúde há um ano e quatro meses. Coordena uma grande equipe formada por médicos, enfermeiros, dentistas e reeducandas. Não tem formação na área médica e tenta cumprir os objetivos de sua unidade apesar da não disponibilização dos recursos necessários.

- **Flávia Cavalcante** – Supervisora de psicologia. Atua há três anos na função, apesar de não ter formação em psicologia. É economista e coordena a atividade de psicólogos, sendo uma função de caráter predominantemente administrativo.

As entrevistas realizadas com os funcionários acima apresentados contribuíram significativamente para a compreensão da configuração organizacional-administrativa da CPFR.

#### **7.4.2 – Membros da organização social das reeducandas**

Para o entendimento das inter-relações existentes na organização social das reeducandas, foram consultadas as internas abaixo relacionadas:

- **Lêda Silva** – Presa na unidade há seis anos e nove meses. Participando do regime semi-aberto, a reeducanda foi considerada inicialmente no grupo das *cadeeiras*, presas antigas e que gozam de relativo prestígio frente à população carcerária, exceto perante as maloqueiras. Posteriormente, foi constatado que também participa do grupo das *negociantes*, tanto por possuir uma unidade de comércio de lanches na unidade, como por ser agiota (segundo contatos informais com outras reeducandas). O fato de ser agiota em nenhum momento foi citado pela reeducanda, devido ao fato de ser uma atividade ilícita. No entanto, sua participação nesta prática comercial em nada contribui para a diminuição do prestígio conquistado frente às demais.

Trabalhou por muito tempo nas supervisões administrativas, sendo afastada pelo fato de lograr progressão de regime: as reeducandas que estão em regime semi-aberto não podem participar das atividades laborais internas.

Contribuiu com a pesquisa por meio da realização de duas entrevistas, sendo muito importante sua participação no reconhecimento e validação dos grupos sociais identificados pelo pesquisador na condução do estudo. Em nenhuma das entrevistas permitiu a gravação, aconselhando também a alteração de seu nome.

- **Simone Oliveira** – Presa há três meses, devendo passar cerca de um ano na unidade. Por não ter sido julgada, é considerada presa sumariada, o que não impediu seu aproveitamento nas supervisões administrativas.

Apresentando elevado nível cultural, inclusive com vivência no exterior, é considerada nesta pesquisa como integrante do grupo das *novatas que trabalham nas supervisões*, tanto pelo tempo de permanência na unidade, como pelo aporte cultural-educacional. Não reconhece o poder de Betânia, chefe das *maloqueiras*, procurando agir com respeito no relacionamento com as demais reeducandas.

Também permitiu a realização de duas entrevistas, auxiliando significativamente no reconhecimento e validação dos grupos identificados entre as reeducandas nesta pesquisa.

- **Fabiana Ferreira** – Presa há aproximadamente três anos na CPFRR. É considerada *cadeeira* principalmente pelo nível cultural-educacional. Atua há dois anos e meio nos setores administrativos, alcançando a liberdade durante a realização da coleta de dados.

Realizou uma entrevista, sendo bastante útil na descrição dos tipos de reeducandas, características dos pavilhões, relacionamento entre agentes, normas instituídas dentro das celas, importância das mais antigas e formas de resolução de conflitos. Foi a primeira a destacar em entrevista as diferenças culturais entre reeducandas, fator que conduziu o pesquisador a incluir este critério na definição dos grupos internos.

- **Betânia** – Presa há mais de oito anos. Advinda de uma família com alto índice de envolvimento em delitos, nasceu na CPFR. Desde muito cedo adentrou para o mundo do crime, vivenciando passagens pela FEBEM. Em sua primeira passagem pela CPFR, envolveu-se em inúmeras brigas no intuito de proteger sua mãe, que ainda estava na prisão.

Sua força e seus envolvimento em ações de extrema violência garantiram um poder de influência sob parte das reeducandas, geralmente de baixo nível cultural-educacional. Estas, consideradas *influenciadas* nesta pesquisa, passaram a admitir o pagamento de pedágios à Betânia pelos mais diversos motivos: adentrar na fila telefônica, dormir em locais específicos, passar em frente à cela, entre outros.

Atuando com um grupo de apoio, Betânia passou a ser considerada um marco na história da CPFR, tanto que a própria reeducanda pensa em escrever um livro contando sua estória na unidade. Seu nome foi citado por grande parte dos funcionários e das reeducandas como uma informante-chave para o trabalho.

Pelos atos de violência e demais transgressões praticadas na unidade, passou a ser constante sua permanência no Japão, cela de castigo – de disciplina. Na realização de sua entrevista nesta pesquisa, necessitou-se de uma autorização para sua retirada do Japão, bem como um esquema especial de segurança.

Mesmo com a presença da supervisora de disciplina da unidade, não se negou a contar detalhes de algumas ações ilegais existentes no relacionamento entre reeducandas. Detalhou o tráfico de drogas interno, algumas brigas existentes e a construção de normas internas das reclusas. Narrou como ela, e as demais *maloqueiras*, influenciam nas normas implantadas por reeducandas em outras celas, como também citou a rivalidade existente entre as *maloqueiras* e o grupo das *cadeiras* e das *negociantes traficantes*. Também expressou intriga com as reeducandas que trabalham nas supervisões, as quais considera *cabuetas*, deladoras.

## **8 Análise da Configuração Organizacional - Administrativa da CPFR**

A análise da *configuração organizacional-administrativa* da CPFR foi constituída por meio do depoimento de seus representantes legais, sendo: *a direção, os supervisores e funcionários mais experientes.*

### **8.1 O contexto formal-legal**

A formalização constitui a variável estrutural chave para o indivíduo, porque o comportamento de uma pessoa é vitalmente afetado pelo grau de tal formalização. Dessa forma, o grau de julgamento (autonomia) delegado ao indivíduo é inversamente proporcional ao grau da programação prévia de seu comportamento pela organização em que atua (HALL, 2004).

Segundo Hall, a formalização transcende a noção de um conceito, em si abstrato. Constitui uma incontestada indicação das opiniões de seus decisores a respeito dos membros da organização. Desse modo, a formalização é reduzida quando os membros são capazes de exercer julgamento e autocontrole em suas atividades. Caso sejam considerados incapazes, será substancial a inserção de regras para orientar seu comportamento, estabelecendo-se a formalização.

As regras, regulamentos e procedimentos são assim criados para lidar com as contingências enfrentadas pela organização em sua atuação no ambiente, gerando impactos nos processos de comunicação e inovação organizacionais, exercendo assim o controle utilitário.

Para analisar uma penitenciária, é mister considerar sua classificação como instituição total e profundamente inserida num contexto utilitarista, repleto de códigos, instruções e demais leis.

Desse modo, a CPFR apresenta sua existência direcionada ao cumprimento da Lei de Execução Penal (LEP), sendo seus objetivos definidos de forma a permitir a concretização das disposições legalmente estabelecidas, conforme relato do supervisor de registro e movimentação:

O objetivo da Colônia seria a missão do sistema penitenciário, da Secretaria Executiva. [...] Cumprir à Lei de Execuções Penais, nós estamos subordinados à Lei, ou seja, oferecer acomodação necessária, oferecer as condições para que a reeducanda cumpra a pena com todos os direitos que não foram privados em virtude da infração, e ter esse cumprimento da pena gozando dos direitos, ou seja, dar assistência jurídica, assistência social, psicológica, e gozar, com base na segurança, da preservação da identidade física delas (Rogério Pimentel, entrevista oral realizada em de setembro de 2006).

Apesar de a organização atuar num ambiente legal, não se pode caracterizá-la como dotada de uma máxima formalização. Pode-se, no entanto, julgá-la como detentora de uma posição intermediária na escala de formalização, o que justifica o constante movimento da organização na direção do estabelecimento de normas e procedimentos.

Outro aspecto importante que reforça este movimento de regulamentação trata-se da ausência de um regimento interno da unidade, ou estatuto, que permita padronizar o comportamento da administração em direção ao cumprimento dos objetivos da colônia. Este regimento já existiu na unidade, entretanto, há aproximadamente dez anos caiu em desuso devido às mudanças ambientais.

A gente tem, embora esteja defasado, mas a gente tem um documento interno, que é o regimento interno da unidade. Ele está precisando ser refeito, porque quando ele foi feito, na época, a colônia contava com menos de 100 reeducandas e hoje a gente tem 450 [...]. Esse regimento já tem uns 10

anos. [...] As portarias vão complementando; cada situação nova que ocorre baixa uma portaria (Flávia Cavalcante, supervisora de psicologia, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

O desuso do Regimento Interno é marcante ao ponto de alguns supervisores afirmarem o não conhecimento do documento: *nunca vi um estatuto! Não sei nem se existe!* (Eurico Souza, supervisor de laborterapia), ou

[...] tem a LEP, Lei de Execução Penal que rege todos os presos e presas do Estado, aliaís, do País. Mas uma norma específica da prisão hoje aqui, tem não. Tem a LEP que regula tudo, mas ela não tem assim uma coisa dela mesmo, uma norma própria (Artur Rodrigues, assistente social, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

A LEP está acessível na biblioteca da CPFR, além de ficar disponível do *site* da SERES, Secretaria Executiva de Ressocialização. A consulta da Lei fica assim limitada ao interesse do agente em pesquisar as determinações estabelecidas e aplicá-las do dia-a-dia de suas atribuições.

Eu assimilei, absorvi essa missão lendo. Não foi ninguém que repassou pra mim não, mas eu li essa missão e concordei com ela e tento cumpri-la pra contribuir para que ela realmente seja obedecida. Eu concordo com a missão e o que me entristece é o fato de muitos encararem apenas como o preenchimento de um espaço necessário de um *site*. Porque a missão de uma instituição, toda instituição tem uma missão, deve ter uma missão, e essa missão ela tem que ser transcrita em algum lugar. Todas as pessoas devem saber qual é essa missão. Então que não seja mera formalidade, mas sim o desejo da instituição de cumprir esta missão (Rogério Pimentel, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Outro fator que caracterizaria a formalização em alto grau seria a existência de um manual oficial que descrevesse as tarefas e obrigações do funcionário, facilitando inclusive o processo de treinamento para o desempenho da função. Este manual foi citado apenas por um supervisor, quando justificava a inexistência de um regimento interno na unidade.

Quando os agentes são incorporados ao sistema penitenciário recebem um treinamento sobre a LEP, sendo o único contato institucional, obrigatório, com a Lei. Para a continuidade de suas atribuições, a busca passa a ocorrer por iniciativa do funcionário.

Os agentes quando eles passam no concurso eles participam da Academia de Paudalho, eles passam um tempo lá onde são ministradas aulas, uma delas é sobre a LEP, sobre o dia a dia, sobre o contato polícia-presas. Eles têm aulas teóricas, não é aquela coisa aprofundada que você passa 10 anos e não conhece tudo. Então é uma pincelada, é para a pessoa conhecer outras realidades (Artur Rodrigues, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Outros documentos citados pelos entrevistados foram as comunicações internas, importantes para resolução de assuntos pontuais; a instrução normativa, criada no ano 2000, já na gestão da Dra. Alice Medeiros, e os manuais internos nas supervisões, citado uma única vez.

As comunicações internas contribuem para a tentativa de regulamentação das ações não previstas na LEP. Assim, questões específicas como às relativas a encontros conjugais são regulamentadas via comunicação interna, fato que determina a existência de normas distintas em diferentes unidades prisionais, todas regulamentando o mesmo tópico.

Da forma análoga não existia uma regulamentação para a atribuição de penalidades para reclusas que cometessem algum ato indevido na unidade prisional. No intuito de padronizar as ações relativas ao julgamento e punições destes atos surgiu a Instrução Normativa, regulamento criado na CPFRR para os procedimentos inerentes a aplicação de penalidades a detentas autoras de infrações disciplinares.

Tal instrução passou a vigorar em todas as unidades prisionais do Estado de Pernambuco, predizendo as ações coerentes a ser tomadas nos casos de transgressões disciplinares das reclusas.

A ausência de um regimento interno, e de um treinamento adequado para as atividades organizacionais, reforça o exercício consuetudinário da transmissão oral do que é uma prisão e suas práticas, sempre baseada nas ações referendadas pelo tempo.

A pessoa chegava e diziam: - Isso aqui é uma prisão, o seu trabalho vai ser atender o preso e boa sorte! E você tinha que ver, tinha que correr atrás de quem já estava antes. Então eram aquelas pessoas mais antigas que iam lhe passar algum conhecimento que tinham (Artur Rodrigues, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

A origem desta tradição remota o tempo do trabalho das freiras fundadoras da Colônia, que vinculava os objetivos da unidade prisional, sobretudo de reeducação, com as boas práticas transmitidas pela Igreja Católica. Para as freiras, o resgate das marginalizadas deveria ser fundamentado na oração e nas práticas virtuosas do amor, desvinculando-se de regras e procedimentos que direcionassem as detentas à disciplina, ao convívio harmonioso com as normas sociais vigentes no ambiente em que atuam.

O que fica é aquela coisa da “costumização”, do costume adquirido que começaram com as freiras em ensinar religião, em se transmitir a boa nova, o Bom Pastor que cuida das suas ovelhas. Então isso ficou por muito tempo entranhado. Então tem que resgatar a presa através da religião, o que eu acho que é um dos pilares, mas não é o único. Trabalho é uma outra forma de ressocializar; a família, o resgate da família; ou um outro que é mais importante. Então assim, se acostumou a seguir aquelas normas antigas das freiras, então tem que orar muito, tem que rezar muito, tem que pedir a Deus, tem que pedir perdão. (Artur Rodrigues, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Parcela significativa dos supervisores da CPFRR se posicionou favorável à existência das normas, regras e procedimentos na unidade.

Impossível você administrar um local sem normas, sem regras, principalmente uma cadeia, presídio, penitenciária. É até bom você saber que aqui nós abrigamos presas sumariadas, são aquelas que não tem sentença, as sentenciadas e em regime semi-aberto. Então são três presídios abrigados aqui nesta unidade (Flávia Cavalcante, supervisora da psicologia, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Outros argumentaram o quanto às normas são importantes para a processo de planejamento e gerenciamento da colônia:

Você quando planeja, você quando tem normas a cumprir, você consegue administrar e gerenciar da melhor maneira possível, atendendo às necessidades que você se propõe atender. Então é essencial que tenha essas normas (Jair José, supervisor administrativo, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Tão importante quanto o estabelecimento das normas, regras e procedimentos internos é a disciplina em cumprir o que foi determinado. Esse respeito às normas deve ocorrer em todos os sentidos, seja no âmbito das reeducandas, seja entre profissionais, entre reeducandas e profissionais, entre profissionais e direção e, finalmente, entre direção e reeducandas.

O cumprimento das normas garante a instalação do sentimento de justiça, de impessoalidade, fundamentais para a condução das atividades na penitenciária. Entretanto, apesar da importância do cumprimento das normas expressas na LEP, na Instrução Normativa, nas comunicações internas ou nos manuais das supervisões, algumas determinações não são seguidas, ora pela pura inobservância das leis pelos funcionários, ora pela tentativa de dotar a unidade de flexibilidade e criatividade, seja para melhor atender as necessidades específicas de mulheres, seja para driblar as dificuldades estruturais e de recursos.

Não obstante a inexistência de um regimento interno atualizado, bem como as dificuldades no cumprimento das normas, regras e regimentos existentes, percebe-se um claro movimento em direção a padronização e explicitação das regras, procedimentos internos e formas de controle organizacional, formalização esta representada por comunicações internas, portarias e determinações avulsas. A organização persegue a formalização de suas práticas.

No tocante à obediência aos regimentos, verifica-se que existem penas para os funcionários e reeducandas que não cumprem às regras vigentes no sistema penitenciário: os funcionários respondem administrativamente por meio de sindicâncias, enquanto as reeducandas passam por um Conselho Disciplinar para verificar a existência de faltas leves, médias e graves.

O Conselho Disciplinar foi instituído por meio da Instrução Normativa de 2000, sendo composto pelo Diretor(a) e/ou Gerente Executivo(a) da Unidade prisional como presidente, e por dois técnicos, indicados pelo Gerente Executivo(a) de Serviços Técnicos da SERES, de preferência com exercício na respectiva unidade onde ocorreu o fato, sendo os trabalhos secretariados por servidor designado pelo presidente deste conselho. À reeducanda será designado um defensor para o caso em julgamento.

A idealização da Instrução Normativa partiu da CPFR, por intermédio de sua Diretora, Dra. Alice Medeiros, que sentiu a necessidade de padronizar o processo de imputação de castigos na prisão, eliminando julgamentos subjetivos e atribuições de castigos desprovidas de critérios. Naturalmente a decisão da SERES em instituir a Instrução Normativa para todas as unidades penais proporcionou a insatisfação de muitos diretores de unidades, uma vez que limitou a aplicação do livre arbítrio na determinação de castigos na prisão.

Por outro lado, a CPFR também proporciona recompensas a seus funcionários, sendo citados o prazer em realizar a atividade de tão importante cunho social, como também a possibilidade de crescimento profissional por meio da promoção para cargos gerenciais, todos eles de confiança.

Um exemplo marcante desta ascensão é a trajetória da funcionária Flávia Cavalcante, supervisora de psicologia. Sempre quis trabalhar com mulheres excluídas, daí foi selecionada, via concurso, para trabalhar como agente penitenciária na unidade. Posteriormente, externou à

Diretora o desejo de trabalhar como funcionária da administração, sendo em seguida convidada para assumir um cargo de confiança: supervisora do setor psicossocial e responsável pelo Conselho Disciplinar. Logo depois, houve a divisão de sua supervisão entre psicologia e serviço social, ficando assim responsável apenas pela psicologia, apesar de não ser psicóloga.

Outro caso claro de evolução profissional é relatado pelo funcionário Rogério Pimentel, supervisor de registro e movimentação.

No meu histórico no sistema penitenciário, eu posso dizer que, em um ano aqui na Colônia, eu tive mais crescimento, tanto a nível de conhecimento como a nível profissional, do que nos quatro anos que eu passei na outra unidade. É uma unidade mais dinâmica, é uma unidade com um movimento muito grande, pois concentra as especificações das outras unidades, ou seja, nós temos aqui sentenciadas, sumariadas e semi-aberto (Rogério Pimentel, supervisão de registro e movimentação, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Para Eurico Souza, supervisor de laborterapia, a evolução profissional na CPFR proporciona uma mudança na concepção da própria penitenciária e de seus objetivos. O funcionário vivenciou a função de chefe da segurança por um ano e dois meses. Posteriormente, foi transferido para a supervisão de laborterapia, onde se tornou chefe do setor (supervisor).

Quando eu era da segurança, acreditava que o objetivo das penitenciárias era deixar fora da sociedade os malfeitores, devendo o preso cumprir a pena (aspecto punitivo da pena, *grifo meu*). Agora, como supervisor de laborterapia, tenho uma visão mais ampla, mais direcionada à ressocialização. Todos os funcionários deveriam passar por todos os setores. Deveria existir uma escola penitenciária (Eurico Souza, supervisão de laborterapia, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

No tocante a doutrinação dos agentes penitenciários, o principal treinamento ministrado é o curso de formação, realizado na Academia de Paudalho antes de iniciarem suas

atividades. Depois deste treinamento o agente não mais recebe capacitação, exceto se buscar por iniciativa própria.

Sendo assim, a ausência de estrutura adequada e a falta de capacitação profissional do agente conduzem a resultados abaixo do esperado para a Colônia. A superlotação também dificulta sobremaneira a execução das atividades, pois a estrutura continua ajustada para atender a 154 internas, e não 450.

É a falha de estrutura, e não só material, mas técnica: cursos de aperfeiçoamento e capacitação. As limitações estruturais e de capacidade impedem resultados esperados. Apesar das dificuldades, consegue-se algo com relação à ressocialização, ao resgate (Eurico Souza, supervisão de laborterapia, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Como os cargos de supervisão são de confiança, não se faz necessária a comprovação de competência técnica, via certificações, para o exercício das atividades ao cargo definidas. Parte dos supervisores já desenvolveu a atividade de supervisão em outras unidades, fato que lhes agrega conhecimento por meio da vivência na função.

A não existência de uma estrutura formal de treinamento possibilita a transmissão verbal das atribuições, como também a consolidação do conhecimento via experiência prática, vivenciada no dia-a-dia da organização. Os momentos de reuniões, por sua vez, favorecem a integração entre as equipes, pois nestes as supervisões estabelecem soluções integradas para problemas inter-setoriais, e prestam contas de suas ações mensais.

## **8.2 O relacionamento entre agentes**

Como outrora detalhado, a CPFRR apresenta sua estrutura organizacional subdividida em oito supervisões distintas: saúde, psicologia, serviço social, laborterapia, registro e movimentação, jurídica, segurança e administrativa.

A existência de supervisões tão diferentes quanto à atividade que desempenham caracterizam a organização como complexa, ou diferenciada. Estas diferenças permanecem claras em questões como as especificidades de cada setor e as perspectivas relacionadas ao tempo.

Por um lado, as supervisões apresentam metas de desempenho específicas e díspares: a atividade da supervisão de saúde é completamente diferente da atividade realizada pela supervisão administrativa, que ao seu turno se difere da atividade desenvolvida pela supervisão de segurança.

Dessa maneira, a supervisão de segurança apresenta uma abordagem do tempo essencialmente vinculada ao presente, evitando práticas que promovam a instabilidade da unidade ou que permitam o comprometimento da integridade física das reeducandas e funcionários. Por outro lado, também a título de exemplificação, a supervisão de saúde apresenta uma abordagem de tempo direcionada ao presente, nos casos de tratamento médico-odontológico, e sobretudo ao futuro, nos casos de serviço médico preventivo.

A supervisão de registro e movimentação, por sua vez, apresenta uma abordagem bastante abrangente: por um lado volta-se para o passado, mais precisamente a data de condenação (para as sentenciadas) ou da entrada na unidade (para as sumariadas), uma vez que se trata de um marco decisivo na vida intramuros das reeducandas; direciona-se também para o presente, no sentido de manter seus registros atualizados e cumprir com as exigências legais previstas no Código Penal e na Lei de Execução Penal, o que favorece à contínua atualização do tempo necessário ao cumprimento da pena pela reeducanda – futuro.

O fato de ser considerada como complexa horizontalmente não nos permite classificá-la como complexa verticalmente. No âmbito das supervisões foi verificada a incidência de poucos níveis hierárquicos, geralmente três (supervisores, funcionários e secretárias),

apresentando-se como exceções as supervisões de saúde e de segurança, que apresentaram uma quantidade maior de níveis.

Não obstante ser considerada uma organização complexa, torna-se mister analisar o nível de integração interna, qualidade do nível de colaboração existente entre departamentos que devem trabalhar em conjunto para atender às exigências do ambiente (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Para alcançar objetivos como: punição para delitos cometidos; intimidação de ações criminosas e, sobretudo, ressocialização das internas, a CPFR necessita de uma constante interação e colaboração entre as supervisões administrativas e a direção da unidade.

Sendo assim, verifica-se uma perceptível harmonia entre os setores, permitindo a construção de bons relacionamentos na unidade, principalmente pelo impacto que uma atividade desenvolvida numa supervisão gera em uma outra, conforme relato do Supervisor de Laborterapia:

Temos uma boa interação, sobretudo com a supervisão psicossocial, de segurança e de saúde. Com a segurança, pois o trabalho reduz a indisciplina das reeducandas; com o psicossocial, pois proporciona uma melhoria nas condições sócio-econômicas da presa, e melhoria psicológica pela ocupação; com a saúde, por meio da avaliação, por parte da Laborterapia, dos impactos do trabalho na saúde das reeducandas (Eurico Souza, supervisão de laborterapia, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

A interdependência entre as atividades funciona como meio catalisador da integração entre as supervisões, pois o trabalho de uma unidade interfere diretamente no trabalho da unidade ao lado. Outro aspecto importante é a necessidade de estreitamento no relacionamento entre as supervisões para superar as dificuldades impostas pela deficitária estrutura da unidade – o trabalho unificado, baseado no comprometimento mútuo entre

funcionários, permite que os objetivos da colônia sejam almeçados, perseguidos, ainda que seu alcance seja limitado.

Ainda assim, alguns supervisores admitem a existência de conflitos, típicos de organizações complexas, a ponto de impor limitações aos próprios setores quanto ao alcance dos seus objetivos:

por vezes, alguns setores atrapalham, por não terem conhecimento amplo dos objetivos. Não há uma interação. Não se conhece o trabalho do outro, por isso não se pode ajudar (Eurico Souza, supervisão de laborterapia, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

As reuniões das supervisões com a direção representam um momento para a resolução dos conflitos, de promoção de integração e de conhecimento da atividade do outro, bem como suas inter-relações.

E a gente sempre faz essas reuniões de avaliação e às vezes somos surpreendidos com um supervisor com uma mágoa terrível do outro ali do lado e que não teve coragem de dizer. Às vezes eu até considero essas reuniões uma terapia, no fim todo mundo toma um chazinho, toma um cafezinho, come um biscoitinho e sai todo mundo rindo, feliz e satisfeito. Então nem dá tempo aqui de acumular-se mágoas, se alguém está fazendo alguma coisa de errado e o outro não teve coragem de chegar junto dele pra discutir aquilo ali (Dra. Alice Medeiros, diretora da colônia, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

Quanto ao aspecto da distribuição de poder para a tomada de decisões, verifica-se que a CPFR se caracteriza por ser uma organização centralizada.

Dentro dos setores administrativos os supervisores possuem autonomia para a tomada de decisões estruturadas, rotineiras. Conseqüentemente, as decisões não estruturadas, originais, são levadas à direção da CPFR, que tomará a decisão. Se a questão envolver mais de uma supervisão, os responsáveis são chamados e ouvidos, munindo a direção de informações importantes para a decisão a ser tomada.

Primeiro nós conversamos aqui na sala mesmo: se der para resolver aqui na sala mesmo ótimo, fica por aqui; se for uma coisa maior, que dependa da autorização de uma outra pessoa, levamos o caso para a supervisora. Se ela tiver autonomia para isso, ela vai nos ajudar, senão, direção (Artur Rodrigues, supervisão de serviço social, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Outro elemento caracterizador de uma estrutura centralizada é a avaliação das atividades. A organização é considerada como centralizada se a avaliação for efetuada por pessoas do alto escalão da organização.

O controle das atividades na CPFR também é feito de forma centralizada, por meio da confecção de relatórios mensais de acompanhamento. Por meio dos relatórios a direção verifica se o trabalho está sendo realizado de forma apropriada, coerente com os objetivos da organização.

A direção controla tudo. Ela sempre cobra, então tudo que é cobrado a gente tem que mandar uma resposta de volta dizendo o que foi feito, o que está sendo providenciado (Vilma Padrão, supervisão de saúde, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

### **8.3 O contexto normativo: valores e crenças**

Alguns valores foram citados durante as entrevistas, podendo ser classificados de acordo com as esferas de relacionamento.

Na interação entre funcionários e reeducandas não são toleradas agressões de quaisquer tipos, principalmente sexuais. Da mesma forma, deve sempre existir a honestidade, a verdade, buscando-se abolir as promessas que não se possam cumprir.

Não nos vendemos para fazer beneficiamento, favorecimento a qualquer pessoa que seja. Suprimos à necessidade de acordo com a prioridade. Jamais pelo bem estar e lesar os nossos valores. Um exemplo: fazer uma escolta, cobrando alguém... – oh! Eu te levo para um hospital se tu me pagar alguma coisa! Então preservamos nossos valores, a idoneidade, o respeito, você não

ter medo de mais adiante, no futuro, de responder por qualquer procedimento seu. Procuramos ser idôneas (Vilma Padrão, supervisão de saúde, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Entre direção e supervisões espera-se a manutenção do distanciamento profissional, do respeito e da compreensão entre agentes. Entre os supervisores incentivam-se a seriedade, o comprometimento, a responsabilidade pela função e o profissionalismo.

Muitos setores têm o compromisso, não para satisfazer a outras pessoas, mas por questão de querer fazer um bom trabalho mesmo. No meu relacionamento com outros setores aqui eu procuro fazer com que seja o mais profissional e amigável possível. Eu estou sempre à disposição para ajudar, estou sempre disposto a ouvir. Eu estou falando a nível pessoal, falando do setor, eu acho que o setor ele não pode ser isolado (Rogério Pimentel, supervisão de registro e movimentação, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

É perceptível a relação existente entre o comprometimento do profissional e o amor ao trabalho desenvolvido na supervisão.

Amor, amor ao trabalho. Apesar de ser duríssimo, mas a qualidade maior é a dedicação das pessoas. Quem ama o que faz, produz mais e sabe valorar quando consegue algum objetivo bem difícil. As coisas aqui são quase que inacessíveis, as dificuldades são inúmeras. Recebemos muito pouco dinheiro do Estado para manter. [...] Se não for por amor, se não for você colaborando muitas vezes do seu bolso, não anda (Vilma Padrão, supervisão de saúde, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

## **8.4 Análise da estrutura da CPFRR**

De acordo com a percepção dos agentes administrativos, sejam supervisores ou diretora executiva, são analisadas as configurações estruturais e os dispositivos de coordenação da CPFRR, à luz do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (2003), bem como as características de sua agente organizacional principal, Dra Alice Medeiros, diretora executiva da unidade.

Para verificação das configurações estruturais e dispositivos de coordenação da colônia serão utilizadas as variáveis expostas nos tópicos anteriores, ordenadas de forma a verificar a possibilidade de classificação da unidade em análise dentre as constituições conceituais de Alves (2003).

Com efeito, um modelo de análise organizacional necessita manter um constante diálogo com o pragmatismo da realidade empírica. É desta conexão entre pensamento teórico e a experiência que aperfeiçoamentos conceituais podem ser sugeridos, como também se pode permitir significativas contribuições para o entendimento do funcionamento das organizações.

Convém citar que o modelo adota uma perspectiva que permite considerar o indivíduo e a organização como dimensões estreitamente articuladas e reciprocamente condicionantes. Sendo assim, alguns componentes da configuração estrutural estão associados diretamente à Diretora da unidade, como outros estão associados à percepção de cada supervisor, que por sua vez respalda-se na vivência profissional experimentada na unidade. Logo, para algumas questões, naturalmente, encontra-se opiniões contrastantes. Buscaram-se assim os pontos de convergência entre os agentes administrativos para a classificação da organização em análise.

A este aspecto, Alves (2003, p. 93) salienta que a reflexividade dos agentes organizacionais está vinculada à sua capacidade de auto-reflexão, no sentido de eles exercerem certo “monitoramento” de suas condutas.

Da mesma forma,

o modelo multidimensional-reflexivo é representado por uma configuração organizacional-administrativa multifacetada, tríplice e transiente, em cuja anatomia tem-se elementos caracterizadores do estilo de gestão patriarcal, de liderança com traços carismáticos e da administração burocrática, diretamente relacionados entre si e influenciado-se mutuamente em variadas intensidades.

Tendo exposto os principais elementos constitutivos do modelo multidimensional-reflexivo, pode-se caracterizar a CPFR como detentora de uma estrutura próxima à **equiparativo-adaptadora, variante I**, prevista por Alves (2003), uma vez que apresenta uma conjugação de regras de condutas, liberdade criativa e alguns costumes invioláveis, sendo assim caracterizada pela *burocracia menos flexível, patriarcado renovador e fraca presença da dimensão liderança carismática moderada*. Por outro lado, existe também um *componente coercitivo da força física*, presente em toda organização penitenciária e não previsto pelo autor, por não ser legítimo no ambiente empresarial (quadro 6).

	<b>Burocracia (Aspecto Utilitarista)</b>	<b>Patriarcado (Aspecto Normativo)</b>	<b>Liderança (Aspecto Normativo)</b>	<b>Força Física (Aspecto Coercitivo)</b>
<b>Variante I do tipo equiparativo- adaptador</b>	Burocracia menos flexível	Patriarcado renovador	Fraca presença da dimensão liderança carismática moderada.	Presença da dimensão coercitiva da força física, própria de organizações penitenciárias

Quadro 6 – Configuração organizacional-administrativa da configuração organizacional-administrativa da CPFR - Adaptado da variante I do tipo-base equiparativo-adaptador de Alves (2003, p.158)

Para Alves (2003), a coexistência de rotinas, inovações e procedimentos consuetudinários reflete uma estreita articulação indivíduo-organização, fato que não impede o seu principal agente representativo, que apresenta perfil adaptador, de gozar de certa autonomia pra agir no sentido de adequar a organização a novas necessidades e demandas, por intermédio de uma gradual implementação de mudanças. No caso da CPFR, dita implementação só é possível se não romper com os conceitos da Constituição e da Lei de Execução Penal.

Pode-se dizer que a CPFR apresenta burocracia menos flexível, aproximando-se da condição de burocracia típica, ou rígida. Existe uma clara definição de hierarquia de autoridade, a ponto de ser considerada como *centralizada*, tanto no aspecto da tomada de decisão, quanto no aspecto da avaliação das ações executadas.

As decisões mais estruturadas podem ser tomadas no âmbito das supervisões. Por outro lado, quaisquer decisões não programadas são levadas ao conhecimento da direção, que orienta a ação que deverá ser executada pelos supervisores. No que se refere à avaliação das ações, todo o controle é exercido via relatórios apresentados pelas supervisões à direção da unidade, que pode assim avaliar a produtividade de seus setores.

Da mesma maneira, busca-se constantemente uma regulamentação das práticas internas e uma padronização dos procedimentos via comunicação interna ou portarias. Todos os instrumentos de formalização devem estar de acordo com as leis que regem o sistema penitenciário pernambucano. Esta inclinação para a regulamentação permite definir a unidade penitenciária em análise como *formalizada*.

As relações internas também tendem a ser profissionais, ou impessoais. O trâmite de documentos para despacho da direção, necessários para a condução das atividades internas nas supervisões, acompanhado da necessidade de prestação de contas mensais, garantem a manutenção de uma relação baseada no dever do ofício, extremamente profissionais – apesar de alguns supervisores afirmarem o bom relacionamento existente entre supervisões e direção.

A atuação de oito supervisões distintas garante à CPFR um caráter de *complexidade* compatível com seus objetivos: punição, intimidação e ressocialização. Objetivos tão singulares e antagônicos proporcionam a imperiosa necessidade de inter-relação entre os setores, e entre estes e a direção, de forma a não ocorrer um distanciamento entre a organização e seus fins.

Por outro lado, a CPFR também apresenta algumas características que garantem alguma flexibilidade à burocracia instalada, fato que permite a observância de características como originalidade, criatividade e iniciativa em algumas práticas internas.

Algumas razões justificam o surgimento destas características em uma instituição tipicamente classificada como coercitiva: *deficiência no que se refere aos recursos materiais, estruturais e orçamentários, caracterizada pela superlotação da unidade; e ser uma unidade destinada exclusivamente para mulheres.*

Certo grau de mudança se faz necessário para acompanhar as alterações ocorridas na unidade:

aqui sempre passa por um processo de mudança. Se cadeia fosse como no passado onde todos andavam fardados, disciplinados, obedientes a coisa seria bem melhor. Mas vamos ser bem sinceros: hoje em dia temos uma demanda bem maior das nossas condições de acomodação. Então mudanças são necessárias (Vilma Padrão, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Para superar as limitações financeiras e estruturais, e continuar cumprindo sua missão, as mudanças na CPFR são acompanhadas de originalidade e criatividade. Dessa forma, as características inovadoras se apresentam como alternativa para superar as dificuldades apresentadas, e não como um processo planejado de adequação às novas demandas internas ou externas.

Tem que ter a criatividade em todos os setores, principalmente o gestor da unidade, para que você consiga, com as dificuldades que são aparentes, tentar resolver os problemas que vão surgindo ao longo da administração (Jair José, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Neste aspecto, existe uma “permissão” para se romper com as regras instituídas, uma vez que a penitenciária não apresenta condições estruturais adequadas para o cumprimento de

sua missão. Dessa forma, a burocracia segue considerada como menos flexível, ainda que algumas mudanças aconteçam na unidade.

As tentativas das reeducandas em romper com as normas da unidade também força os funcionários a serem inovadores na prevenção de irregularidades, mantendo assim a estabilidade da prisão.

Adoraria viver uma rotina aqui. Adoraria vir trabalhar e saber que eu teria mais um dia rotineiro, mas isso não acontece. Aqui é uma inovação constante: todo dia há um lançamento, sempre há uma coisa nova. A comunidade carcerária ela passa, a maior parte do tempo vadiando, então é cabeça livre para inovar, para pensar no que fazer, em novas formas de burlar normas e regulamentos da unidade. Então é assim que a coisa é. Não é o meu desejo a inovação, mas é assim que acontece (Vilma Padrão, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Por outro lado, são valorizadas iniciativas para o estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada, tanto para fins de instalação de unidades de trabalho e de capacitação profissional na unidade, quanto para a execução de melhorias nas instalações internas, visando contribuir para o objetivo de ressocialização.

O fato de ser uma unidade feminina, gerida por mulher, também impulsiona certa flexibilidade à unidade. São mulheres, mães (muitas vezes em companhia de filhos recém nascidos), sensíveis – exigindo um tratamento diferenciado, distinto de uma unidade masculina.

Tem hora que deveremos ser rígidos o bastante, principalmente quando o assunto é disciplina, e flexíveis no aspecto de prisão de comunidade feminina. Então é um elemento diferente: a mulher. Então nesse aspecto tem que ser bem flexíveis. Mulher goza de TPM, mulher goza da maternidade, e tudo isso são pontos que causam desequilíbrio no seu físico e emocional. Então temos que ser rígidos em determinadas horas e bem flexíveis em outras. Só é usar do bom senso (Vilma Padrão, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Apresentar traços de criatividade, originalidade e iniciativa proporciona à CPFR um ambiente propício para a atividade de ressocialização, uma vez que as reeducandas percebem que a rotina, a padronização, a repetição, o controle e a disciplina não sufocam o dia-a-dia da unidade, de forma a implantar o medo da punição, do castigo. Castigos continuam sendo implantados, desde que as reeducandas cometam atos inapropriados ao sistema, se assim forem julgados pelo Conselho Disciplinar. Dessa forma, é lícita a ação mais violenta da guarda da unidade nos casos de rebeliões ou atos isolados de violência, gozando a força física de legitimidade nestas condições.

Outrossim, grande parte dos supervisores apontam a ressocialização como o principal, quando não afirmam ser o único objetivo da CPFR, demonstrando que a unidade percebe a possibilidade de recuperação das reeducandas.

O objetivo da Colônia é buscar na ressocialização resgatar aquilo que de melhor há nas reeducandas, para que consigam, por meio do apoio, retornar à sociedade como pessoas produtivas, úteis e sadias, tanto no aspecto físico, como mental e espiritual (Eurico Souza, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

O objetivo da colônia, da unidade, é reeducar, não é prender para que a marginal fique aqui, [...] o objetivo é ressocializar, é reeducar para o retorno à sociedade (Flávia Cavalcante, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Outro sinal da possibilidade de ressocialização na CPFR é o número de reeducandas que atualmente trabalham na unidade: hoje, 157 reeducandas exercem atividades laborais na unidade. Caso a CPFR abrigasse o número de reeducandas para a qual foi projetada, 145, existiriam 12 vagas em aberto na unidade. Nesta sociedade intramuros existiria uma oferta de empregos superior à demanda da força de trabalho.

Também se pode considerar o respeito à ressocialização por meio do trato com as internas: todas são classificadas como reeducandas, sendo assim abolidos termos como presas, marginais, detentas, entre outros.

Tendo-se discutido os elementos constituintes da burocracia menos flexível da variante I do tipo-base equiparativo-adaptador de Alves (2003), característico da CPFRR, parte-se para a análise de sua principal agente organizacional, Dra. Alice Medeiros.

Para Alves (2003), o agente organizacional correspondente à organização com estrutura equiparativo-adaptadora na variante I é representado por um indivíduo que age de maneira racional com relação a determinados fins, sendo também orientado pela tradição e apresentando fraca presença da dimensão liderança carismática moderada.

É, portanto, orientado por uma racionalidade instrumental, podendo, entretanto, utilizar de uma relativa autonomia e liberdade de ação, exercendo a sua capacidade de julgamento moral e mantendo a sua integridade ética. Não se apresenta como supersocializado, tampouco completamente submisso às normas vigentes (ALVES, 2003).

Segundo o autor, este agente é capaz de propor alternativas para emancipar sua organização de rotinas sufocantes, práticas anacrônicas e normas opressivas, impostas pela ‘gaiola de ferro’ da burocracia, ou pelo ‘ontem eterno’ de uma tradição imobilizadora. Naturalmente age sem ser escravo da razão ou da paixão, considerando seus princípios subjetivos associados aos propósitos da organização que integra.

Em sua gestão, Dra. Alice Medeiros, agente principal da CPFRR, conseguiu romper com práticas ilícitas e consagradas no tempo, tais como uso exagerado da força física para impor disciplina, por vezes permitida por gestores da unidade, e o uso do livre arbítrio para imputar castigos para infrações cometidas intramuros pelas reeducandas. Mudanças outras não foram facilitadas tendo em vista o aspecto legal.

Eu sempre digo a equipe de agentes que eu perdôo qualquer tipo de falha, menos tortura, seja lá de qual tipo for, a corrupção e o assédio sexual. Alguns já foram convidados a se retirar da unidade porque não comungam com essa metodologia da diretora. Então acima de tudo um tratamento humanitário (Dra. Alice Medeiros, diretora da unidade, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

Implementou ações consideradas contemporâneas como a autorização para encontros homossexuais na unidade, enquanto preserva a missão que personifica, sendo por vezes radical, racional e intransigente em nome da disciplina e da estabilidade do sistema.

Na qualidade de burocrata, assimila a necessidade de estabelecimento de regras e rotinas como forma de indicar as práticas que devem ser seguidas na unidade prisional, mesmo que as novas regras limitem o livre arbítrio da Direção Administrativa.

Um claro exemplo desta prática foi a criação da Instrução Normativa para regulamentar os procedimentos inerentes a aplicação de penalidades a detentas autoras de infrações disciplinares. A criação desta norma banuiu a imputação de castigos pelo livre julgamento do gestor da unidade, instalando, inclusive, a possibilidade de defesa da detenta. Esta prática resultou em significativas queixas por parte dos outros diretores, a partir do momento em que a Instrução Normativa passou a vigorar para todas as unidades penais do Estado de Pernambuco.

Outro caso típico de criação de novos procedimentos foi o processo de regulamentação dos encontros conjugais. As presas que se encontravam com os seus maridos, presos nos outros presídios, levavam fotos das presas que queriam ir para os presídios, mas nem sempre essas fotos eram de mulheres que também tinham maridos presos na outra unidade prisional. As fotos tinham características sugestivas, induzindo a prática de prostituição. Disto resultou na implementação de um conjunto de normas disciplinadoras dos encontros conjugais, normas estas que passaram a ser obrigatórias também nas unidades prisionais masculinas.

Quanto às mulheres que requerem o encontro conjugal se passou a seguir uma norma: ir para o médico pra saber se está com doença sexualmente transmissível, de ir para psicóloga, ir para assistente social. Isso não teria nenhum efeito se o homem lá na outra unidade também não passasse por todo esse processo. E isso foi feito: quase que a instituição toda caía na minha cabeça porque algumas pessoas achavam que eu queria ditar normas para dentro das unidades deles. Na verdade não era. Eu queria proteger a cidadã que eu custodio, porque se ela vai manter um relacionamento íntimo com um homem que também está preso, e se ela se submete a todos esses procedimentos, ele também tem que se submeter. Porque se, por exemplo, ele for portador do vírus HIV isso não vai proibi-lo de ter o relacionamento íntimo, mas minha custodiada tem o direito de saber (Dra. Alice Medeiros, diretora da unidade, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

Da mesma maneira, não mede esforços para dotar a unidade de instalações e equipamentos necessários para a execução das ações necessárias ao alcance de seus objetivos. Lança-se na busca de parcerias com empresas privadas de forma a vencer as dificuldades orçamentárias: fechou acordos com empresários que construíram uma fábrica de pneus de bicicleta na unidade, uma padaria, um salão de beleza, uma sala de informática, entre outras parcerias que possibilitaram a geração de empregos e a capacitação de reclusas.

Sob o agente multidimensional-reflexivo (AMR), Alves afirma que

além do seu interesse em criar condições favoráveis à eficiência administrativa, mobilizando meios e recursos para viabilizar propósitos empresariais, o Agente Multidimensional Reflexivo (AMR) também atua no sentido de construir uma organização como um lugar onde seus membros possam desenvolver suas potencialidades (ALVES, 2003, p. 106).

Apesar da formação em Direito, e de ser uma defensora da regulamentação, a diretora da unidade, Dra. Alice Medeiros dosa componentes de racionalidade, sensibilidade e intuição. É racional a ponto de criar a inspiradora da Instrução Normativa, sendo também sensível às necessidades das reeducandas que estão sob sua responsabilidade. Apresenta ainda tímida presença de componentes de liderança com traços carismáticos, representados na implantação de mudança de alguns valores tradicionais característicos dos relacionamentos internos e na abertura ao diálogo com as reclusas.

A diretora ficou acessível à presa. Audiência interna, por exemplo, que a Juíza vem pra cá para analisar as pastas, não são todos os presídios em que o diretor fica junto, mas aqui a diretora fica sempre junto e com isso ela quebrou aquela coisa que o diretor está sempre em cima de um pedestal e que ninguém não pode nem tocar nele (Artur Rodrigues, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

No que se refere a abordagem do tempo, apresenta um direcionamento para o presente, ao ser incentivadora da regulamentação da unidade, e para o futuro, criando cenários futuros e buscando parceiros para pô-los em prática na unidade. Algumas heranças do passado permanecem na organização desde o tempo das freiras que a fundaram, como o costume de transmissão das regras de forma verbal.

Mantém um bom relacionamento com as supervisões, sendo sua gestão caracterizada como aberta para o diálogo e profissional.

É muito bom, é ótimo. [...] na hora que você chegar pode ter dez, você é mais um que senta alí e ela atende, todos. É muito bom. Isso aí a gente não pode se queixar aqui, a gente tem uma diretora que ela é muito aberta para todos os problemas (Flávia Cavalcante, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Relação amigável, de respeito, profissional. Relação nesse padrão normal de confiança (Rogério Pimentel, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

No tocante à tomada de decisão, permite certa autonomia dos seus supervisores, sendo, no entanto, centralizadora na questão do acompanhamento das atividades realizadas – *avaliação dos resultados*.

Ela dá autonomia, mas você tem que responder pra ela, ela dá uma chance de você mudar, mas ela também é conservadora. Então é centralizado nela. Eu posso fazer as coisas, mas ela tem que saber de tudo (Artur Rodrigues, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

As coisas são centralizadas sempre nela, tudo centraliza, embora ela descentralize quando ela divide as equipes, mas toda equipe tem ir, tem que centralizar nela. Ela tem que ter conhecimento de tudo na unidade, até eu costume dizer que a casa é dela. Então ela tem que conhecer a casa, a pessoa dirige, é a diretora, então tem que saber de tudo que está acontecendo na unidade (Flávia Cavalcante, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Por fim, o fato de apresentar características burocráticas centralizadoras possibilita um maior controle das atividades realizadas na CPFRR, munindo a organização da estabilidade necessária para o cumprimento de seus objetivos.

## **9 Análise da Organização Social das Reeducandas da CPFR**

Nesta etapa, realiza-se a análise da organização social das reeducandas da CPFR quanto aos componentes estruturais e de coordenação por elas identificados nas relações intragrades, verificando-se ainda as características de suas principais agentes e relacionamentos internos. A análise foi conduzida por meio do depoimento de suas agentes, obedecendo a constituição social verificada na unidade estudada.

Os objetivos da CPFR já foram outrora discutidos, como também foi apresentada a organização formalmente estabelecida para o alcance de tais fins. A estrutura organizacional, seus agentes e mecanismos de coordenação foram explicitados e analisados nos tópicos anteriores.

A análise de sua configuração organizacional-administrativa foi conduzida partindo-se do pressuposto de que seus funcionários assumiram suas funções de forma consciente e intencional, estando desobrigados a continuar no desenvolvimento de suas atividades em casos de discordância incondicional com as regras instituídas. Por outro lado, a desobediência às mesmas regras poder-lhes-ia ocasionar diversas penalidades, da mais simples advertência ao extremo da prisão.

Analisar o “mundo” das reclusas significa adentrar num ambiente onde todos os seus integrantes já se enquadram na extremidade perversa das penalidades possíveis para casos de desobediência a regras estabelecidas, sobretudo no âmbito das normas sociais: já estão presas!

Neste meio social não é mais possível utilizar-se do livre arbítrio para deixar a organização, estando a reclusa dependente das leis que regem o cumprimento de sua pena, e

das autoridades que exercem o poder de autorizar seu livramento, sua liberdade. Desta forma, enquanto obrigada a permanecer na organização, a reclusa passa a realizar todos os aspectos de sua vida em um mesmo local, sob a companhia das mesmas pessoas, obedecendo a rigorosos horários e rotinas. Assim é formado o grupo de reclusas de uma unidade prisional.

Diante de sua formação, completamente desprovida de voluntariedade para entrada e de autonomia para a saída, surge o questionamento quanto aos objetivos que este grupo se destina a atingir, se é que de fato exista um objetivo. Uma alternativa de resposta aponta para o principal sonho de realização de qualquer reclusa: o dia da liberdade, o dia de sair da unidade prisional.

Partindo deste ponto, chega-se ao objetivo da organização social formada pelas reclusas intragrades: fazer com que sua permanência, até o dia da saída da organização, seja o menos torturante possível.

Para a concretização deste objetivo algumas opções encontram-se disponíveis, podendo as reclusas ocupar seu tempo com as atividades educativas, que incluem a escola e os cursos profissionalizantes, ou com o trabalho, seja ele nas supervisões ou nas empresas que oferecem atividades na colônia. Estas alternativas garantem a ocupação, a qualificação profissional e a redução da pena das reeducandas.

Algumas reeducandas, porém, optam por outra alternativa possível, embora ilícita: a participação no mercado existente em torno das drogas. As drogas são utilizadas como forma de ocupação do tempo, sobretudo para as não qualificadas para o trabalho, de tranqüilizantes e de instrumentos para a redução das dores vivenciadas numa prisão.

Com uma demanda constante, praticar comercialização de drogas se torna uma prática rentável, mobilizando um grande número reeducandas, sejam elas traficantes, usuárias ou

agiotas. Como citado anteriormente, utiliza-se a classificação *negociantes* para qualificar as reclusas que participam da comercialização de drogas, das práticas de agiotagem, ou da simples comercialização dos produtos originados das atividades de artesanato.

As traficantes recebem as drogas do meio externo e comercializam com as usuárias. Estas, como dito anteriormente, nem sempre dispõem de uma reserva financeira disponível para satisfazer sua necessidade de consumo, recorrendo às agiotas, que não são necessariamente usuárias de drogas, mas são importantes para a manutenção das práticas relacionadas ao tráfico.

A condução da classificação social das presas adotada nesta pesquisa leva em consideração a forma de ocupação das reeducandas, suas características sócio-culturais e o tempo de permanência na colônia. Como ocupação, são consideradas as atividades laborais nas supervisões, demais unidades produtivas, cursos profissionalizantes e as práticas de negociação; as características sócio-culturais são consideradas primordiais para a definição das reeducandas que trabalham e das que não trabalham, contribuindo também para a composição do grupo das mais marginalizadas, consideradas aqui como *maloqueiras*; já o tempo de permanência na unidade é variável importante para o comportamento adotado pela reclusa, variando de independência e autonomia (para as *cadeeiras*), a dependência e medo (para algumas *novatas*, sobretudo às que não trabalham).

Com base nestes critérios foram identificados os grupos sociais vigentes na CPFR: *as cadeeiras, as maloqueiras, as novatas que trabalham nas supervisões, as influenciadas, e as negociantes*. Nas seções seguintes serão discutidas as regras e regulamentos; os incentivos à interação entre agentes; o compartilhamento de crenças e valores organizacionais; e a manipulação de recompensas e de punições entre os grupos citados, bem como as principais características de seus agentes.

## 9.1 O contexto utilitarista

A análise dos componentes estruturais e dos dispositivos de coordenação existentes nas relações intragrades será iniciada por meio da verificação das regras sociais estabelecidas no relacionamento entre os grupos existentes na unidade.

Em cada cela da CPFR existe uma clara divisão das atividades cotidianas. Geralmente, estas regras são definidas pelas *cadeeiras*, reeducandas mais antigas que exercem uma função de liderança, gozando assim, de legitimidade para com grupo.

Em algumas celas, não sei se você já fez a pesquisa, mas você vai ver que uma tem um poder maior. Em algumas celas a opinião que predomina é a mais antiga. A mais antiga é a que domina aquela cela [...] Cada cela é diferente. Se você fizer uma pesquisa por cela você vai ver que uma é diferente da outra. Na nossa, como não comemos daqui do refeitório, uma se predispôs a trazer a comida de casa (tem a família que mora perto trás as refeições); outra se prontifica com os lanches: trás frutas, refrigerante, leite; outra se prontifica com o material de faxina: trás sabão em pó, essas coisas para fazer limpeza (Fabiana Ferreira, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

No pavilhão conhecido como Boa Viagem, as reeducandas habitam celas menores, geralmente com duas ou três camas, sendo também o local destinado para abrigar as reeducandas que trabalham na unidade, sobretudo nas supervisões administrativas.

Por trabalharem nestas supervisões, possuem um nível cultural mais alto, fato que proporciona uma maior descentralização das decisões na cela. As líderes de cela do pavilhão Boa Viagem, consideradas no grupo das *cadeeiras*, permitem que as decisões sejam compartilhadas com as demais reeducandas da cela.

Nas celas, na minha cela pelo menos, existe aquela coisa da pessoa mais velha. Quando cheguei na cela, o pessoal mais velho veio para mim e falou como era, mas ela me deixou também uma abertura para o debate, não me impôs. Ela disse: a gente faz dessa forma, se você concordar, você faz, se

you não concordar, you faz de outro jeito. Mas eu disse não, eu tô chegando agora, e se tá dando certo com vocês, então vou acatar isso também. Porque eu achei também que tava bom daquele jeito, embora tivesse uma regra. E a mais velha tava passando para outras, eu achei que era uma forma boa, né? E ela me deu abertura para o debate, porque eu não sei se isso acontece em todas as outras, se de repente essa mais velha dá essa abertura, ou impõe e acabou-se (Simone Oliveira, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

No outro pavilhão, também denominado Favela, aglutinam-se aproximadamente 40 reeducandas por cela. Estas reeducandas geralmente advêm de classes sociais menos privilegiadas no aspecto sócio-econômico, fato que determina sua não ocupação na unidade, ou a ocupação em atividades fora das supervisões, desempenhando atividades essencialmente rotineiras. Nestas celas, as lideranças exercem seu poder de forma autoritária, usando por vezes da força para a imposição de suas regras.

Estas líderes, apesar de antigas na unidade, estão classificadas no grupo das *maloqueiras*, ou *arrochadoras*, que utilizam a força física para a intimidação das demais, ou, em sendo caracterizado envolvimento na compra e venda de drogas, *negociantes traficantes*. Aquelas que desobedecem às leis criadas e impostas pelas mais antigas da cela são forçadas a mudar de cela, ou passar a ocupar os corredores.

Às vezes, outras celas acabam em discussão porque uma não quis seguir as regras, quis fazer do jeito dela. Então complica um pouco quando é na cela que a mais antiga que impõe, aí há certa discussão, rivalidade, então dá-se uma jeito de tirá-la (Fabiana Ferreira, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Cada cela existe uma mais velha da cela [...] aí chega uma novata, é mesmo que chegasse em um trabalho: aí já coloca o nome dela na faxina, aí a gente conversa, fala. Pronto, se for uma cela que existe pessoa que trafica dentro da cela: - Olha mulher! Tu ta chegando aqui hoje, tu é novata. A gente trafica, tu vê, ouve e cala. Tu faz o teu que eu faço o meu. Se tu vê que não dá pra tu, tu sai porque tem outras celas pra tu morar, outras que não existe isso (Betânia, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

No pavilhão Boa Viagem existe um profundo respeito às decisões adotadas em cada cela, não existindo quaisquer interferências em celas alheias. Por outro lado, no pavilhão Favela freqüentemente existe interferência entre celas, principalmente quando se trata da reeducanda Betânia, líder das maloqueiras, que tenta impor sua vontade, por meio da força, inclusive nas outras celas.

Cada uma (cela) tem uma mais velha da cela. Hoje cada cela existe uma regra. Eu não vou me meter na regra de nenhuma, mas às vezes eu acho que aquilo ali é um absurdo, aí eu já entro no meio das outras celas. Aí eu digo: - Olha aí, tu não tá vendo isso? E dizem: - Mas ninguém vai pra tua cela pra se meter. E eu: - Ninguém vai pra minha cela porque não tá me vendo fazendo isso, você não tá vendo que isso é um motivo banal, que isso não existe. Dê uma oportunidade! Você quer se aproveitar que a menina é novata e não tem o apoio dentro da cela. Aí vai conversar, às vezes convence, às vezes as pessoas aceitam mais por medo (Betânia, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

No interior da CPFR existe o princípio do ver, ouvir e calar. Tudo o que se passa dentro dos pavilhões ou áreas de circulação pertence às reeducandas, estando proibidas quaisquer transferências de informações, sejam dos negócios, dos furtos ou das brigas existentes. Aquela que delatar um fato ocorrido passa a ser considerada como delatora, ou simplesmente *cabueta*, podendo assim sofrer algumas penalizações por parte das demais.

É muito distinto o que acontece aqui (nos setores administrativos) e o que acontece no pavilhão. O que acontece lá (no pavilhão), tá lá, não se tem acesso aqui. É uma lei paralela. São normas paralelas (Simone Oliveira, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

A regra entre a gente é: ver, ouvir e calar, das coisas que a gente tá fazendo aqui. Pronto: a gente não tá aqui dentro? A gente tá empenhado nesse objetivo, então o que tá acontecendo a gente faz de conta que não tá vendo. Outra coisa: quando anda muito perto da polícia é dada como cabueta, quando trabalha aqui na frente (supervisões) é dada como cabueta [...] mesmo que não seja, mesmo que ajude a gente. Mas, querendo ou não, quando “vaza” alguma coisa lá de dentro, só cai pra elas, porque trabalha junto com a polícia, porque vive junto (Betânia, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

Outra regra aceita entre as reeducandas trata das disposições estabelecidas nas negociações. Cada produto tem seu preço, e todo empréstimo é ofertado sob garantia de um produto, geralmente eletrodoméstico. Estes produtos são incorporados pela negociante agiota nos casos de não pagamento, sem quaisquer manifestações de revolta por parte do devedor. Geralmente estes produtos tornam-se comercializados por um preço muito abaixo do valor de mercado, sem interferências do antigo proprietário.

Por outro lado, existem algumas regras que são criadas por grupo específico na unidade e que não gozam de legitimidade pelos demais. Um exemplo claro são as regras ditadas pelas maloqueiras aos grupos das influenciadas e, por vezes, ao grupo das negociantes traficantes, tais como: proibições do uso de drogas no dia de visita (na frente das visitas); imposição de pedágios para a comercialização das drogas; imposição da oferta de drogas sob a ameaça de se dedurar à administração; estabelecimento de critérios particulares no estabelecimento das filas para o telefone público (instalado na unidade); entre outras.

Tipo assim, hoje são como umas normas de etiqueta. Por exemplo: eu não aceito que ninguém fume craque na frente da visita. – **E quando desobedecem? (entrevistador)** - Eu jogo o cachimbo fora, eu levo pra cela, converso com elas. Uma pressão psicológica pra ela cair em si e se tocar daquilo ali. Muitas eu chego a bater por conta que eu falo e digo: - olhe, você tá vendo que tem criança, você tá vendo que tem uma mãe, você tá vendo o mal que isso causa aí. Fica usando na frente das criança, na frente das mãe. Muitas mães já não querem visitar a gente por conta da droga, aí você ainda usa?! Aí se ela quiser engrossar pro meu lado, pode vim que eu me garanto (Betânia, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

As influenciadas obedecem pelo medo de represárias por parte das maloqueiras. As negociantes traficantes obedecem movidas pelo receio de perder as drogas, seja por meio da prática de delação ao corpo da guarda, ou por serem vítimas de assaltos ou furtos da mercadoria. Em situações claras de dependência química, o uso da força passa a ser justificado como forma de se obter a droga, sobretudo por Betânia, a líder das maloqueiras, que afirma ser contra o tráfico na cadeia, mesmo confirmando seu estado de dependência.

Pronto, quem me atrapalha dentro do sistema penitenciário são as traficantes. Porque eu sou viciada e quando eu uso craque eu não me controlo. Aí eu saio tomando tudinho. Porque de certa forma eu não sou a favor do tráfico de drogas dentro da unidade e nem na rua. Porque a minha família foi destruída por conta do tráfico de droga, porque minha mãe era traficante. [...] Já trafiquei pra usar. Já cheguei ao ponto de pegar pra vender, pra poder ter, mas não me controlo muito não – fumo tudo. Porque pra mim destruindo aquilo logo vai acabar, mas não acaba nada. Só eu que me afundo! [...] *E quando não tem dinheiro e nem droga? (entrevistador)* Tomo. Tomo das traficantes. Aí muitos “diz” que eu tô doida, tô alucinada. Doida e alucinada não, pois só eu sei o problema que eu tenho dentro de mim contra o tráfico. Pronto, meu problema dentro da cadeia é o combate ao tráfico de droga (Betânia, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

Da mesma maneira, quem não pertence aos grupos das influenciadas ou das negociantes traficantes sofrem menos com as imposições das maloqueiras, não reconhecendo, conseqüentemente, as regras estabelecidas.

### **9.1.1 O processo de adaptação e ordenamento interno**

Como dito anteriormente, o maior objetivo da organização social das reeducandas em uma unidade prisional é promover uma redução dos sofrimentos da prisão. Os diversos mecanismos utilizados para diminuir os problemas surgidos das privações a que estão acometidas foram discutidos por diversos autores. Sykes (1974, *apud* Lemgruber 1999) aponta os modos de adaptação, tais como as rebeliões e os envolvimento homossexuais, enquanto Goffman (2005) apresenta o doloroso processo de incorporação de reclusos nas prisões, bem como o caminho percorrido em busca de privilégios associados a alguns processos importantes na vida das instituições totais, que proporcionam uma minimização das dores da adaptação à unidade prisional.

No tocante às rebeliões, a CPFR é considerada uma unidade prisional estável. Por ser uma penitenciária feminina, poucas são as expressões extremas de revolta, sendo as principais manifestações de insatisfação externadas via queima de colchões e atos isolados de brigas e

discussões. Por outro lado, o gênero feminino apresenta um maior estado de carência em situações de privações, impulsionando maiores manifestações homossexuais. Outro fator relevante para a incidência de relacionamentos homossexuais é a necessidade de proteção interna, fato que pode ser facilmente comprovado pelo relacionamento estável mantido pela líder das maloqueiras com mais de uma reeducanda.

Partindo para a análise do processo de incorporação (GOFFMAN, 2005) das reeducandas na CPFRR, verifica-se que ao adentrar a unidade a reclusa é encaminhada à cela de triagem para fins de registros na unidade. Nesta etapa são realizados acompanhamentos psicossociais, constituindo-se todas as fichas referentes à detenta. Também são realizados exames médico-odontológicos e, por fim, definida a sua cela.

Ao mesmo tempo em que são realizados os processos de registro, as reclusas sofrem todo tipo de constrangimento por parte de grupos diversos na unidade. A partir deste momento, o nível cultural das reeducandas, bem como suas associações internas, definirá seu futuro na colônia.

Caso a reeducanda seja empregada nas supervisões administrativas no momento de sua chegada, começará a receber os benefícios de sua incorporação: será remunerada, passará a habitar o pavilhão Boa Viagem, terá uma interação maior com a equipe de profissionais, ocupará seu tempo de forma mais participativa e dialógica.

Caso consiga ocupar uma vaga nas demais atividades produtivas, será remunerada pelo seu desempenho, podendo assim alimentar os negócios estabelecidos intramuros, bem como auxiliar na composição do orçamento de sua família, fora da unidade prisional.

As que não apresentam nível cultural-educacional apropriado para ocupar os cargos oferecidos na colônia, passam a se associar ao grupo das maloqueiras, ou das negociantes

traficantes, absorvendo as normas por elas instituídas em troca de segurança e proteção. Dessa forma são estabelecidos os principais grupos na organização social formada pelas reeducandas.

## 9.2 O relacionamento entre agentes

Para a análise do relacionamento entre os agentes serão consideradas as interfaces verificadas entre os cinco grupos classificados na CPF: *cadeeiras, novatas que trabalham nas supervisão; negociantes; maloqueiras e influenciadas* (Figura 5).

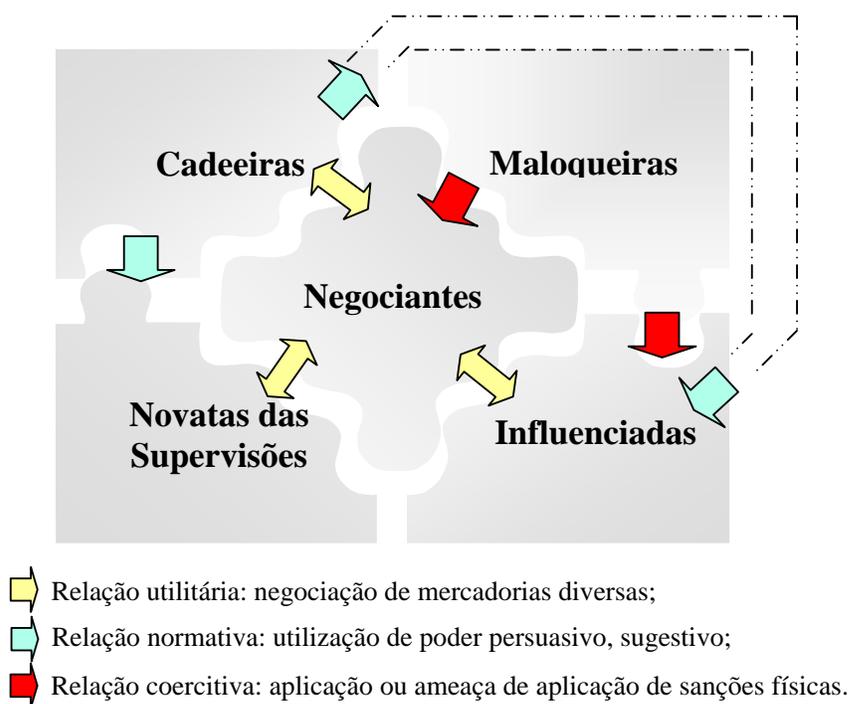


Figura 5 – Estrutura de relacionamento entre grupos de reeducandas

Entre as cadeeiras e as negociantes traficantes existe um relacionamento muito próximo ao estabelecido profissionalmente entre usuários e fornecedores de quaisquer mercadorias. O preço é estabelecido e são definidas as formas de pagamento. As cadeeiras que trabalham não necessitam de dinheiro das agiotas, uma vez que são remuneradas em suas

atividades laborais. Por outro lado, as que não trabalham recorrem às negociantes agiotas para daí comprarem suas mercadorias com as negociantes traficantes.

As novatas que trabalham nas supervisões adotam postura semelhante às das cadeeiras companheiras de trabalho, posto que apresentam nível cultural semelhante, utilizando do dinheiro que recebem para adquirir os produtos necessários.

O relacionamento entre negociantes traficantes e maloqueiras é conflituoso, uma vez que estas apresentam comportamento disruptivo, tentado assim implantar o terror na unidade prisional. Frequentemente utilizam da força, ou da ameaça de utilização, para receber drogas, e até mesmo parte do dinheiro obtido via comercialização como forma de pedágio, conforme citado anteriormente.

Assim como o relacionamento entre maloqueiras e negociantes traficantes é conflituoso, também é caracterizado por atritos o relacionamento entre maloqueiras e cadeeiras. O principal motivo da existência de conflitos é o fato das maloqueiras serem contra o sistema, enquanto as cadeeiras tendem a apoiar o sistema, atuando como mantenedoras da ordem.

Outro fator determinante dos conflitos é o não reconhecimento da autoridade lideranças das maloqueiras por parte das cadeeiras, pois está baseada na força, sendo assim considerada ilegítima. Da mesma forma, a proximidade com a administração da unidade garante certa imunidade por parte das reeducandas cadeeiras, fato que garante às cadeeiras uma posição intermediária entre a administração e as demais reclusas. Os mesmos motivos proporcionam o afastamento entre novatas que trabalham nas supervisões e maloqueiras.

As influenciadas são as reeducandas recém-chegadas à unidade, sofrendo assim todos os efeitos da prisionização. Uma característica marcante deste grupo é o baixo nível de

instrução, fator que determina a não utilização das reeducandas nas atividades administrativas, ficando a maioria sem emprego, ou alocadas nas células de trabalhos rotineiros.

Fragilizadas pelo impacto da entrada na penitenciária, e apresentando considerável estado de carência afetiva, tornam-se facilmente atraídas ao uso de drogas, quando já não são viciadas. Disto resulta uma estreita ligação com as negociantes, principalmente as traficantes e as agiotas.

As que trabalham conseguem pagar pelo uso de drogas. As que não trabalham recorrem às agiotas, ou tornam-se exploradas como “mulas” pelas negociantes traficantes. “Mulas” são as reeducandas que conduzem as drogas na atividade de compra e venda, expondo-se à ação da guarda em troca de drogas ou pagamento em dinheiro.

A aproximação entre influenciadas e maloqueiras se dá devido à carência e, principalmente, o medo. Por receio do uso de violência, ou em troca de segurança, unem-se à Betânia e seu grupo, acirrando assim a rivalidade entre as maloqueiras e as negociantes traficantes.

Entre as influenciadas e as novatas que trabalham nas supervisões existe uma relação equilibrada e até certo ponto harmoniosa, posto que muitas integrantes dos dois grupos entraram juntas na unidade, sofrendo ao mesmo tempo os efeitos da prisonização. Diferenças culturais (principalmente no âmbito da instrução) possibilitaram que percorressem caminhos diferentes.

O fato de algumas novatas que trabalham nas supervisões aturem junto às cadeiras possibilita a existência de um bom relacionamento entre os dois grupos. Outro fato importante é que componentes dos dois grupos vivem juntas nas celas do pavilhão Boa Viagem. Nestas

celas, as cadeiras tornam-se referências, estabelecendo-se uma relação de confiança e comprometimento, amparadas na cumplicidade, respeito e compreensão.

Entre cadeiras e influenciadas existe uma relação harmoniosa caracterizada pela constante orientação fornecida pelas primeiras, mais experientes na unidade. Desta aproximação resulta um processo de adaptação menos traumático.

### **9.3 O contexto normativo: valores e crenças**

Para se realizar uma análise dos valores predominantes na organização social das reeducandas da CPFR, torna-se novamente necessário recorrer às peculiaridades de cada pavilhão, pois ambos apresentam públicos com características diferentes.

No pavilhão Boa Viagem, as reeducandas utilizam o diálogo de forma mais efetiva, comungando, sobretudo, do respeito para com as demais. Por vezes, as diferenças culturais, e de valores, provocam atritos nas relações entre reclusas do Boa Viagem e do Favela:

Quem tem entendimento, como eu te falei, procura agir de uma maneira passível, àquelas que não tem já partem para ignorância. A gente tenta equilibrar. Quando uma reeducanda (do pavilhão Favela) aborda você com certa ignorância, que é na maioria dos casos, a gente tenta ser passível: - Oh não é bem assim, é desse jeito, você não precisa gritar, fale baixinho que a gente escuta (Fabiana Ferreira, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

E muitas vezes você não precisa impor respeito, mas também não precisa ter violência. Você não precisa gritar, não precisa nada disso. Basta você ter educação, falar com a pessoa olhando nos olhos dela, e dizer: - olha, eu não sou igual a você e não quero ser, na minha eu vou ficar e você da mesma forma. Para eu te respeitar, você me respeita também (Simone Oliveira, entrevista oral realizada em setembro de 2006).

Já no pavilhão Favela a força física impera com maior constância, revelando assim as peculiaridades deste pavilhão. Em algumas ocasiões, a incidência de um comportamento mais

agressivo é justificada por uma percepção de que a administração da unidade age de forma parcial, beneficiando as reeducandas que apresentam boa conduta. Dessa forma, parte das transgressões do grupo das maloqueiras seria reflexo de uma potencial injustiça – daí a aparente ausência de valores sólidos.

Porque eu acho assim: as maloqueiras que tem aqui dentro da cadeia, que é chamada de maloqueiras, as de mal conduta, se torna mais mal conduta por causa da falta de um voto de confiança. Deveria ter um.... pronto: quando eu conversei com a diretora, que eu falo para diretora – Doutora, a gente é mal conduta, mas a gente tem o direito que outras tem, a gente tem o direito de se erguer. Mas fica difícil porque tanto pra elas, pra diretora, pra chefe de segurança, como pra mim. Porque eu tô querendo ter uma nova chance, mas muita gente não deixa [...]. Eu guardo aquilo comigo também – perseguições. Muitas coisas que tem aqui na cadeia, mas também causadas por mim: eu já fiz a primeira vez, aí tive a oportunidade, aí fiz novamente, aí acham que ali (no castigo) eu vou tomar no esquecimento, porque já me deram uma chance e uma outra segunda chance. Mas se eu sou uma pessoa problemática? Cadê o meu tratamento psicológico? Cadê um acompanhamento mais severo? Não tive. Aí eu vou me entregar às drogas. Já não tenho apoio familiar, já não tenho apoio... aí começa (Betânia, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

As mesmas maloqueiras se queixam de injustiça nos critérios adotados pela administração para a seleção das reeducandas para o trabalho.

Eu acho que o trabalho deveria ser para as maloqueiras. Porque tem muita gente que não precisa trabalhar. Só porque tem um curso, só porque tem um estudo aí vai pra o trabalho, e as maloqueiras sempre ficando pra trás. [...] tem outras que “é” dada como maloqueira e não trabalha. Aí isso aí eu já não gosto, já não aceito. Aí porque usa uma droga, a primeira coisa que jogam na minha cara: - Pra quê tu quer trabalhar? Pra se drogar? – E o que é que tem se é pra se drogar? Eu quero saber que eu tô ocupando minha mente, uma ocupação mental, quer seja pra droga, quer seja pra outra coisa. Então não tá ocupando a mente? Não tá ocupando meu tempo? Pra mim isso que é importante. O importante é que tenha a ocupação mental. Mente parada não vai levar a nada, vai? Pronto! (Betânia, entrevista oral realizada em outubro de 2006).

Por fim, dentro de cada grupo existente na colônia, percebe-se sentimentos de companheirismo, cumplicidade, coleguismo e partilha. Estes sentimentos são justificados

como necessários para amenizar as dores do isolamento, da solidão, das humilhações e das mais diversas privações.

Da análise da organização social das reeducandas, pôde-se constatar a presença de todos os tipos puros de poder estabelecidos por Etzioni (1974), aproximando-se, neste ponto, de uma estrutura híbrida tripla de obediência não prevista pelo autor. A junção dos poderes coercitivo, normativo e utilitário dentro de uma mesma organização social também proporciona um afastamento das variações estruturais propostas por Alves (2003), principalmente pelo componente da força física, considerada como não legítima por Weber e, conseqüentemente, por Alves. Deste modo, parte-se para uma análise multidimensional da organização social estabelecida pelas reeducandas da CPFRR, considerando-se todas as suas particularidades.

## 9.4 Análise da organização social das reeducandas

Com base no detalhamento das relações estabelecidas intragrades, pode-se afirmar que o subtipo *ordenativo-conservador patriarcal* é que mais se aproxima da organização social das reeducandas na CPFRR, devendo ser acrescido do componente *coercitivo da violência*, tão evidente nas relações estabelecidas entre reclusas (quadro 7).

	<b>Burocracia</b> (Aspecto Utilitarista)	<b>Patriarcado</b> (Aspecto Normativo)	<b>Força Física</b> (Aspecto Coercitivo)
<b>Subtipo PATRIARCAL CONSERVADOR do tipo ordenativo-conservador</b>	Burocracia incipiente, caracterizada pelas regras e procedimentos instituídos nas práticas comerciais internas.	Patriarcado conservador, com forte influência das reeducandas mais antigas sobre as demais.	Significativa presença da dimensão coercitiva da força física nas relações entre reeducandas.

Quadro 7 – Configuração da organização social das reeducandas: adaptado do subtipo patriarcal conservador de Alves (2003, p.208)

Segundo Alves (2003, p. 213), a configuração patriarcal conservadora é representada por um subtipo estrutural ordenativo-conservador fortemente ligado aos *costumes e hábitos* consolidados ao longo da história da empresa. Nesta configuração, ressalta-se a presença de uma estrutura fortemente relacionada à preservação do *status quo* e a manutenção dos costumes consolidados na história.

Na CPFRR é destinado maior prestígio às mais antigas, sejam elas cadeeiras, maloqueiras ou negociantes, as quais mantêm seus *status* dentro de seus respectivos grupos. Disto resulta que as normas ditadas pelas mais antigas se convertem em costumes, regras sociais consagradas no tempo. Aquelas que se submetem às regras estabelecidas pelas patriarcas agem ora movidas por um estado profundo de dependência, seja por proteção (ou medo), ora pela recompensa material, ou simplesmente pela necessidade de orientação, de apoio.

Este estado de dependência favorece a utilização das normas, rotinas e práticas consuetudinárias como ferramentas de regulação, de controle, visando ao equilíbrio do sistema.

As ferramentas, ou dispositivos de controle supramencionados, apresentam caráter normativo, expresso no relacionamento das cadeeiras com as reeducandas novatas, trabalhadoras ou não; caráter utilitário, expresso nas práticas comerciais intramuros; e caráter coercitivo, não previsto no modelo de Alves (2003), e que caracteriza o relacionamento das maloqueiras, as quais apresentam comportamento disruptivo, com as negociantes e as influenciadas.

Como apresentado anteriormente, o caráter coercitivo se exerce para o alcance dos mais variados fins: obtenção de drogas, imposição de regras, resolução de intrigas, dissensos ou para impedir o desenvolvimento de lideranças paralelas dentro do grupo (mais

precisamente no grupo das maloqueiras). A definição clara da área de atuação dos agentes principais permite a existência simultânea de componentes normativos, coercitivos e utilitários.

O agente organizacional correspondente à estrutura ordenativo-conservadora patriarcal é o agente multidimensional-reflexivo conservador. Por ser conservador, o passado passa a ser priorizado em detrimento do presente e do futuro. As reeducandas que se submetem à influência das mais antigas atuam como guardiãs do precedente estabelecido, sendo ao mesmo tempo dependentes das que ocupam posições estratégicas.

A substituição das agentes principais ocorre quando estas logram a liberdade e optam pela saída (muitas preferem a permanência na unidade). Nestes casos, continua válido o critério de antiguidade para o estabelecimento das novas lideranças.

Por estarem associados componentes de controle coercitivos, normativos e utilitários, faz-se presente sentimentos ambíguos de medo, admiração e respeito nas relações entre agentes.

No que se refere à incidência de recompensas e punições, utiliza-se critérios subjetivos das agentes principais, ao passo que as normas por elas instituídas são absorvidas na práxis diária.

## **10 A Colônia Penal Feminina do Recife: inter-relações entre a configuração organizacional-administrativa e a organização social das reeducandas**

Neste capítulo, procede-se uma análise multidimensional-reflexiva da interação existente entre os dois “mundos” da prisão: sua configuração organizacional-administrativa e a organização social formada pelas reeducandas. A análise foi conduzida por meio da contraposição das variáveis mais marcantes dos dois “mundos”, associando seus principais atributos no intuito de se formar uma composição única, característica da CPFR (quadro 8).

A configuração organizacional-administrativa surgida da interação entre as duas principais unidades de análise apresenta os traços mais marcantes dos grupos que a compõe, sendo composta pelas seguintes variáveis: *burocracia menos flexível; patriarcado conservador e presença da dimensão coercitiva.*

A configuração apresentada aponta uma proximidade com o tipo ordenativo-conservador de Alves (2003), já que a dimensão burocrática apresenta alguns traços de flexibilidade, já apresentados anteriormente, distanciando assim da rigidez burocrática da estrutura ordenativo-conservadora.

A intensificação dos componentes burocráticos ocorre em função da presença da hierarquia de autoridades nas divisões técnicas-administrativas, do nível de regulamentação da existente na colônia, da impessoalidade típica das relações profissionais e da busca constante da padronização dos procedimentos e rotinas administrativas.

	<b>Burocracia (Aspecto Utilitarista)</b>	<b>Patriarcado (Aspecto Normativo)</b>	<b>Liderança (Aspecto Normativo)</b>	<b>Força Física (Aspecto Coercitivo)</b>
<b>Configuração organizacional-administrativa - Variante I do tipo equiparativo-adaptador, mas com presença de componentes coercitivos.</b>	Burocracia menos flexível	Patriarcado renovador	Fraca presença da dimensão liderança carismática moderada.	Presença da dimensão coercitiva da força física, própria de organizações penitenciárias
<b>Organização Social das Reeducandas - Subtipo PATRIARCAL CONSERVADOR do tipo ordenativo-conservador, mas com intensa presença de componentes coercitivos</b>	<b>A</b> Burocracia incipiente, caracterizada pelas regras e procedimentos instituídos nas práticas comerciais internas.	<b>B</b> Patriarcado conservador, com forte influência das reeducandas mais antigas sobre as demais.	<b>C</b>	<b>D</b> Significativa presença da dimensão coercitiva da força física nas relações entre reeducandas.
<b>Configuração organizacional-administrativa da CPER – Proximidade ao tipo ordenativo-conservador, com intensa presença de componentes coercitivos.</b>	Burocracia menos flexível	Patriarcado conservador		Significativa presença da dimensão coercitiva da força física nas relações entre reeducandas.

**A** Intensificação dos componentes burocráticos, resultando numa burocracia menos flexível.

**B** Maximização da área objetiva estritamente ligada à tradição.

**C** Minimização da dimensão liderança carismática.

**D** Maximização da presença de componentes da dimensão coercitiva.

Quadro 8 – Formação da configuração organizacional-administrativa da CPER.

A maximização da área objetiva estritamente ligada à tradição ocorre por meio das normas sociais consagradas no tempo, e que conduzem o relacionamento das reeducandas em seu meio social. A importância das mais antigas e as regras instituídas para o convívio pacífico representam o quanto a tradição é zelada nos pavilhões.

Algumas mais antigas, sobretudo a Betânia, chefe das maloqueiras, ousam usar de seu livre arbítrio para influenciar nas regras estabelecidas por outras reclusas antigas nas celas do pavilhão favela. Tal influência se exerce, exclusivamente, por meio da utilização da força física, não sendo considerada legítima pelas reeducandas do pavilhão Boa Viagem, que estabelecem suas normas (de forma mais ou menos democrática) amparadas num costume consagrado no tempo, e reconhecido por todas as demais.

No que se refere ao carisma, ocorre um processo de minimização, uma vez que se exerce de forma muito tímida no relacionamento entre cadeeiras e novatas, principalmente as que trabalham. Nos demais relacionamentos, observa-se um grande distanciamento, onde cada reeducanda procura cumprir sua pena sem buscar interferência com as demais.

Quanto aos componentes coercitivos, o modelo multidimensional-reflexivo de Alves não os prevê, pois, conforme comentado anteriormente, são considerados ilegítimos nas relações empresariais.

Para a análise de uma organização penitenciária, não se pode desprezar ditos componentes, pois o que se caracteriza como possibilidade de utilização na configuração organizacional-administrativa, converte-se em realidade no relacionamento entre reeducandas. Alguns dissensos e intrigas são resolvidos por meio da medição de força. Possuir habilidades para a briga é um atributo importante para o convívio diário, uma vez que possibilita a aproximação de outras reeducandas carentes de proteção ou sedentas de aliadas para fortalecimento dos grupos internos.

A não identificação de uma burocracia rígida na colônia, bem como a não previsão do uso de componentes coercitivos, não permitem uma associação direta da CPFRR com o tipo ordenativo-conservador de Alves (2003). Por outro lado, a existência de componentes utilitários (burocracia), normativos (envolvimento moral com a tradição) e coercitivos (força

física) possibilita a análise da colônia por meio dos tipos de consentimento de Etzioni, ainda que o autor não considere a predominância dos três poderes de forma simultânea (Figura 6).



Figura 6 – Presença dos poderes coercitivos, utilitários e normativos na CPFR: Adaptado de Etzioni, 1974.

O poder coercitivo, caracterizado pela imputação ou ameaça de aplicação de sanções físicas, como imposição de castigos, geração de frustrações por meio de restrições de movimentos ou da satisfação de necessidades essenciais, exerce-se de forma constante nos dois mundos da prisão: na configuração organizacional-administrativa e na organização social das reeducandas.

Na configuração organizacional-administrativa, a aplicação de sanções físicas ocorre em resposta a prática de ações ilícitas por parte das reeducandas, desde que comprovadas por meio do Conselho Disciplinar. As penalidades mais características são: isolamento no “Japão”, cela de castigo – isolamento; perda do direito de visita; perda do direito de visita íntima; entre outros.

Na organização social das reeducandas, as principais sanções físicas são: pagamento de pedágio para os mais variados motivos: fila telefônica, dormir em locais específicos, praticar comércio de drogas, entre outros; ameaças e práticas de brigas corporais, nos casos de delação, desobediência de uma norma instituída, ou recusa ao pagamento de pedágios; além

das auto-flagelações, prática de cortes pelo corpo em sinal de revolta. Convém recordar que as principais atitudes coercitivas se concentram no grupo das maloqueiras.

O poder utilitário baseia-se no controle sobre os recursos materiais ou recompensas, por meio da distribuição de salários e gratificações, comissões e contribuições, entre outras formas de controle. No âmbito da configuração organizacional-administrativa, os cargos de supervisão são destinados a pessoas da confiança da direção executiva, e que tenham provado empenho nas atividades operacionais desenvolvidas na colônia. Ocupar um cargo de supervisão representa uma recompensa frente aos serviços prestados na colônia.

Entre reeducandas, a lógica utilitária se exerce em meio às práticas comerciais, principalmente no tráfico de drogas. Para a comercialização da mercadoria, algumas reeducandas se submetem ao poder da traficante, passando a exercer atividades de distribuição da mercadoria em troca de recompensas como dinheiro, ou até mesmo drogas. As mesmas drogas também são utilizadas como retribuição ao silêncio das maloqueiras, na figura de sua líder. O poder remunerativo também ocorre nas demais práticas comerciais entre reeducandas: cigarros, roupas, eletrônicos, entre outros.

O poder normativo corresponde à distribuição de recompensas simbólicas por meio do exercício das lideranças, à distribuição de símbolos de estima e prestígio, bem como à influência sobre a distribuição de “concordância” e “resposta positiva”.

Dito poder pode ser mais bem visualizado nas relações entre reeducandas, sobretudo entre o grupo das cadeiras e das novatas que trabalham nas supervisões. Trata-se de um relacionamento entre antigas e novatas, entre as que conhecem às normas de convivência interna e aquelas que ainda não passaram pelo processo de prisionização. Por trás desse relacionamento, existe o interesse das mais antigas na minimização dos efeitos negativos da

prisonização, buscando repassar às novatas seu voto de confiança na possibilidade de ressocialização.

Para Alves (2003, p. 214), o comprometimento moral com os objetivos da organização representa um dispositivo de controle predominantemente de caráter normativo. Esta preocupação com as novatas provoca nestas uma resposta positiva, gerando uma espontânea aproximação entre os grupos e a criação de uma relação de confiança.

As demais antigas, mesmo pertencentes aos grupos das negociantes ou das maloqueiras, também gozam de concordância por parte de seus grupos internos, e sobretudo de suas celas, espaço onde expõem suas regras e são respeitadas, representando um fortalecimento de um hábito consolidado no tempo.

Diante da coexistência de poderes utilitários, normativos e coercitivos numa mesma organização, é natural que seus agentes principais sejam burocratas, patriarcas ou apresentem relacionamentos hostis.

Serão burocratas aqueles que apresentarem aproximação natural aos regulamentos, à disciplina e à regra – lei, fonte principal de sua autoridade. Seu agente característico principal é a Diretora da Colônia, Dra. Alice Medeiros. São consideradas patriarcas as que apresentam o reconhecimento de sua autoridade consagrado no tempo, caso característico das reeducandas antigas. Da mesma forma, os relacionamentos hostis, repletos de estranhezas, são identificados entre os grupos das maloqueiras e os que se submetem à sua influência, mais precisamente as negociantes traficantes e as influenciadas.

## 11 Considerações Finais

Este estudo buscou analisar uma organização penitenciária, a Colônia Penal Feminina do Recife – CPFR, à luz do modelo de análise multidimensional-reflexivo de Alves (2003), testando sua aplicabilidade para a compreensão de uma organização completamente distinta das organizações empresariais.

A pesquisa foi dirigida de forma a possibilitar a discussão das características estruturais e os dispositivos de coordenação de sua *configuração organizacional-administrativa*, bem como da *organização social das reeducandas*. A configuração organizacional-administrativa da CPFR apresentou uma estrutura do tipo equiparativo-adaptador em sua variante I, acrescida de componentes coercitivos. Por outro lado, a organização social das reeducandas da colônia apresentou uma estrutura do subtipo patriarcal-conservador do tipo ordenativo conservador, com intensa presença de componentes coercitivos.

Dessa forma, a CPFR apresentou uma estrutura organizacional-administrativa resultante das duas unidades de análise, aproximando-se ao tipo ordenativo-conservador, com intensa participação de componentes coercitivos (quadro 9).

	<b>Burocracia (Aspecto Utilitarista)</b>	<b>Patriarcado (Aspecto Normativo)</b>	<b>Força Física (Aspecto Coercitivo)</b>
<b>Configuração organizacional-administrativa da CPFR –</b> <i>Proximidade ao tipo ordenativo-conservador, mas com intensa presença de componentes coercitivos.</i>	Burocracia menos flexível	Patriarcado conservador	Significativa presença da dimensão coercitiva da força física nas relações entre reeducandas.

Quadro 9 – Configuração organizacional-administrativa consolidada da CPFR.

A constatação de elementos coercitivos na CPFRR alinha-se perfeitamente ao tipo de organização estudada: coercitiva (GOFFMAN, 2005). Ditos componentes não são, entretanto, considerados legítimos por Weber, e conseqüentemente por Alves (2003). Dessa forma, é natural que os componentes coercitivos propiciem um distanciamento da classificação original de Alves (2003), o que não representa a inviabilidade do modelo para a análise de tal organização. Trata-se, por conseguinte, do acréscimo de uma variável importante para aproximar o modelo da realidade penitenciária, tornando-o mais adequado para aplicação neste contexto.

Arcabouço teórico complementar importante para suplantar as limitações do modelo de Alves foi identificado em Etzioni (1974). Segundo o autor, nas organizações existem três tipos de poder: normativo, utilitário e coercitivo. As participações normativa e utilitária são encontradas facilmente no modelo de Alves (2003).

Partindo de Etzioni, a CPFRR pôde ser entendida como uma organização que apresenta os três tipos de poderes, caracterizando-se no que aqui se denominou estrutura híbrida tripla de poder.

No que se refere ao agente organizacional correspondente à *configuração organizacional-administrativa*, trata-se de um indivíduo que age de maneira racional com relação a determinados fins, sendo orientado pela tradição e apresentando também fraca presença da dimensão liderança carismática moderada, podendo ainda utilizar dos componentes coercitivos.

No âmbito da *organização social das reeducandas*, o agente apresentou forte vínculo com os costumes e normas consolidadas no tempo, sem quaisquer interesses em mudar o estabelecido, apresentando ainda racionalidade incipiente no tocante a negociação de

mercadorias, como também uma predisposição para o uso de mecanismos coercitivos de poder, sobretudo a força física.

Da associação entre as duas unidades de análise surgiu o agente organizacional característico da CPFR, que age racionalmente com relação a determinados fins; vincula-se fortemente a tradição e costumes consagrados no tempo e detém uma inclinação à utilização de da força física, da violência. Novamente o componente da força física proporcionou um distanciamento das características originais do modelo de Alves (2003).

Sendo assim, a CPFR (tipo real) distanciou-se do modelo multidimensional-reflexivo de Alves (tipo ideal) apenas no tocante aos componentes coercitivos apresentados, podendo ser perfeitamente entendida, via modelo, em suas variáveis normativas e utilitárias.

Não obstante o distanciamento apresentado, não são sugeridos nesta pesquisa ajustes no modelo, uma vez que o mesmo apresenta-se adequado para a análise de organizações empresariais, objetivo que originou seu desenvolvimento. Recomenda-se, no entanto, para o entendimento de organizações penitenciárias, a combinação do modelo multidimensional-reflexivo com outra abordagem teórica que privilegie a análise de componentes coercitivos. Neste aspecto, o modelo de Alves se apresenta como valioso instrumento para se verificar a existência e intensidade de variáveis normativas e utilitárias, presentes em penitenciárias.

Algumas dificuldades limitaram a realização da pesquisa:

- Espera de aproximadamente quatro meses pela autorização da pesquisa pela Secretaria de Defesa Social, limitando o tempo destinado para as observações e aplicação de entrevistas;

- Dificuldades de acesso ao objeto – toda entrada na unidade dependia de autorização por parte da direção, ou supervisão de segurança. Cada tentativa frustrada de contato representou um dia a menos para a realização do trabalho;
- Prática de operação padrão dos agentes penitenciários durante toda a realização do trabalho, ocasionando uma mudança na rotina da unidade no período de realização da pesquisa;
- Limitações na transferência de informações da realidade intragrades – O princípio do ver, ouvir e calar dificultou o esclarecimento de pontos relevantes de análise. Algumas informações específicas de um grupo foram conseguidas em entrevistas com membros de outro grupo, sob a condição de não revelar o informante;
- Negação à solicitação de entrevista por pessoas-chave – Uma informante-chave, traficante pertencente ao grupo das negociantes, recusou-se a realizar a entrevista, não sendo possível o melhor entendimento de questões referentes ao tráfico de drogas;
- Ausência de um local apropriado para o desenvolvimento das entrevistas, ocorrendo constantes interrupções decorrentes dos serviços internos. A entrevista com a reeducanda “líder” das maloqueiras foi realizada em companhia do supervisor de segurança, o que provocou uma perceptível timidez inicial.

Por fim, apresentam-se algumas sugestões para novos estudos:

- Aprofundamento da análise da organização social das reeducandas, realizando entrevistas sucessivas e aprofundadas com outras participantes;
- Analisar a incidência da violência simbólica no relacionamento agente-reeducanda, bem como seu impacto na relação utilitarista entre as duas partes;

- Aprofundar análise da influência do gênero na caracterização organizacional-administrativa da CPFR;
- Realizar a mesma pesquisa em penitenciária masculina;
- Realizar estudo comparativo entre penitenciária masculina e feminina.

## Referências

ALVES, S. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: Editora UFPE, 2003.

\_\_\_\_\_. **A Multidimensionalidade nas organizações empresariais: proposta de um modelo analítico**. RAC, v.8, n.2, Abr/Jun. 2004.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BLAU, P; SCOTT, W. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1979.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

COELHO, Edmundo C. **A oficina do diabo: crise e conflitos no sistema penitenciário do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo: IUPERJ, 1987.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

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

ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

\_\_\_\_\_. **Organizacoes modernas**. 7. ed. - Sao Paulo: Pioneira, 1984

- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 31.ed. Petrópolis: Vozes, 2006.
- GILL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GODOY, Arilda Schimidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, Maio/Jun. 1995.
- GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. 7.ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo, Prentice Hall, 2004.
- INSTRUÇÃO NORMATIVA DE SERVIÇO – SEJUC Nº 001/00
- LAWRENCE P.; LORSCH, J. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LEI DE EXECUÇÃO PENAL. LEI Nº 7.210, de 11 de Julho de 1984
- LEMGRUBER, Julita. **Cemitério dos vivos: análise sociológica de uma prisão de mulheres**. 2.ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.
- MATOS, Aécio G. de. **A intervenção sociológica**. *Estudos de Sociologia*, Recife, n.1, v.6, jan./jun. p.55-72, 2000.
- MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- MINTZBERG H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 2003.

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

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCHA, Breno. **Sistema penitenciário: uma teoria elaborada na práxis**. Recife: Garfcop, 2002.

SCOTT, W.R.**Institutions and organizations**. Thousands Oaks, Sage Publications, 1995. Cap. 3.

TENÓRIO, F.G. **Flexibilidade organizacional: mito ou realidade**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

THOMPSON, Augusto. **A questão penitenciária**. 5.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Revisão técnica de Gabriel Cohn. Brasília: Ed. UNB, 1999. Vol.2.

WOLFF, Maria P. **Antologia de vidas e histórias na prisão: emergência e injunção de controle social**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2005.

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

## APÊNDICE A – Guia de entrevista com a diretora

- I) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão pra gravar, e explicar que o entrevistado não será identificado, que caso tenha alguma dúvida sobre a pergunta não se iniba e pergunte.
- II) Identificar o entrevistado:
  - a. Nome completo? Qual o seu cargo? Que funções desempenha? Há quanto tempo trabalha na CPFR?

### A CPFR

- 1 - Quais objetivos (fins) da CPFR? Quais os meios utilizados para o alcance dos fins? Estão escritos em algum regimento ou norma interna?
- 2 - Os objetivos da CPFR estão claros para seus funcionários? Como você percebe isso?
- 3 - Em sua opinião, que valores e princípios são relevantes para nortear sua gestão na CPFR?
- 4 - É possível conciliar *punição, intimidação e ressocialização* num mesmo ambiente?
- 5 - Você acredita na ação regenerativa (educativa) em um ambiente coercitivo?
- 6 - Como a senhora observa a reentrada de uma educanda na CPFR? A senhora tem algum índice (estatística) de retorno de educandas? A que se deve esse retorno?
- 7 - Pessoalmente, o que lhe motiva a estar trabalhando na CPFR?
- 8 - Haveria algum tipo de fator que a desestimula na execução de suas tarefas na CPFR?
- 9 – Como ocorre a convivência com os setores internos e externos?
- 10 – Qual o maior desafio enfrentado para gerir uma unidade prisional feminina?
- 11 - Como a senhora caracteriza o seu relacionamento com os demais setores internos da organização?
- 12 - Que sentimentos norteiam este relacionamento?

### A História da CPFR

- 13 - Considerando o tempo de existência da CPFR, quais os aspectos dessa história que ainda influenciam na realidade do CPFR e na forma como a senhora e os demais supervisores agirem?
- 14 - A CPFR tem evoluído no cumprimento de sua missão após a sua chegada na instituição? Em que aspectos?
- 15 - Há algum aspecto em que ainda falta aperfeiçoar? Qual?

**Da Estrutura Interna**

16 - Como a senhora percebe a conversação entre as áreas internas? Existem conflitos entre elas? Que impactos isto tem no cotidiano?

17 - Qual a sua opinião sobre as normas, rotinas e regras da Colônia?

18 - Qual a importância destas? Até que ponto têm sido seguidas?

19 - Quais as penalidades para o não cumprimento destas normas? (Funcionários e reeducandas)

20 - Como ocorrem as decisões na Colônia?

21 - Marque um “x” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, representam a estrutura da CPFRR? Anexo 1

**A Gestão**

22 - Como você encontrou a CPFRR ao assumir o cargo de direção?

23 - Quais as principais mudanças implementadas em sua gestão?

24 - Quais as mudanças mais radicais – *inovadoras*?

25 - Qual foi a reação dos setores internos quanto às mudanças mais radicais? Quais os setores que mais apoiaram? Algum tentou desestimular?

26 - A senhora já se sentiu ameaçada ao tentar implantar alguma mudança interna? A ameaça desencorajou a mudança?

27 - Como você descreve o processo de interação/comunicação entre os diversos setores da Colônia, e entre os setores e a Diretora?

28 - Qual(is) o(s) meio(s) mais utilizado(s) para a comunicação interna? Quais os resultados obtidos pela utilização destes meios (canais)?

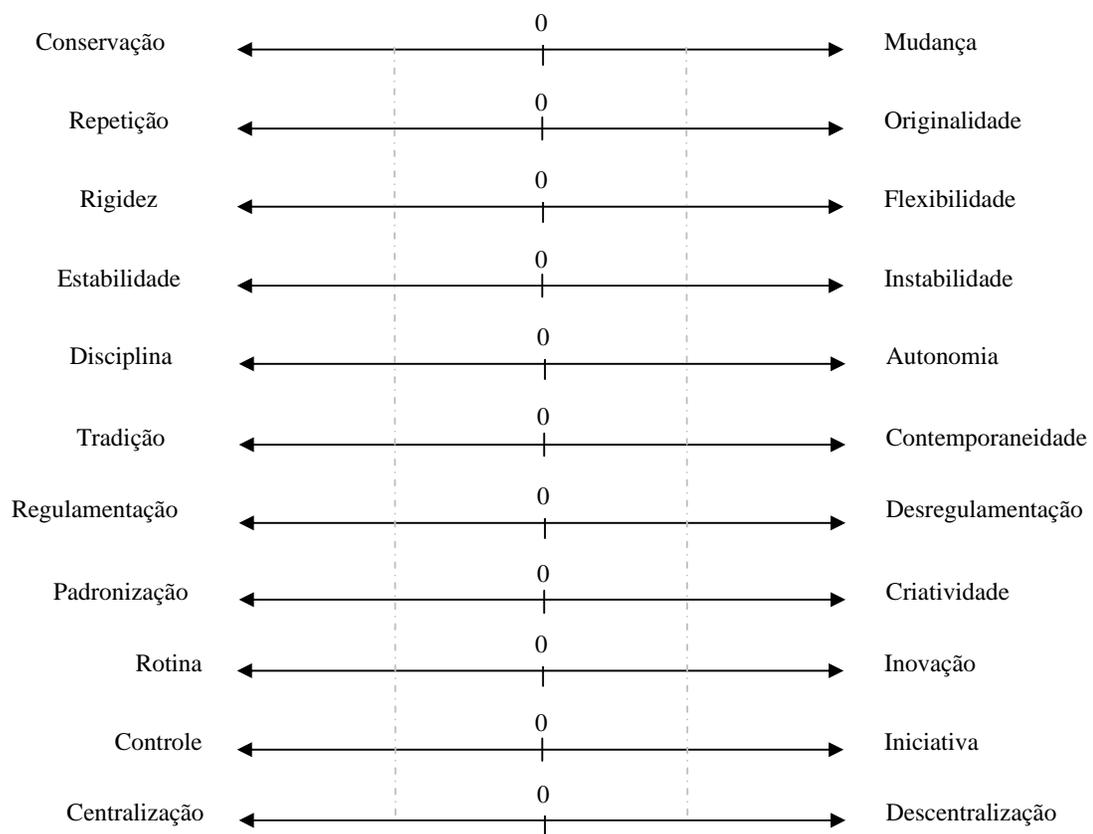
29 - Drayton Nejaime, colunista do DP, a classificou como uma “agente empreendedora” (fonte: Diário de Pernambuco; 05/03/2006). Para a senhora, o que significa ser um agente empreendedor?

30 - Que características pela senhora apresentadas justificariam tal denominação?

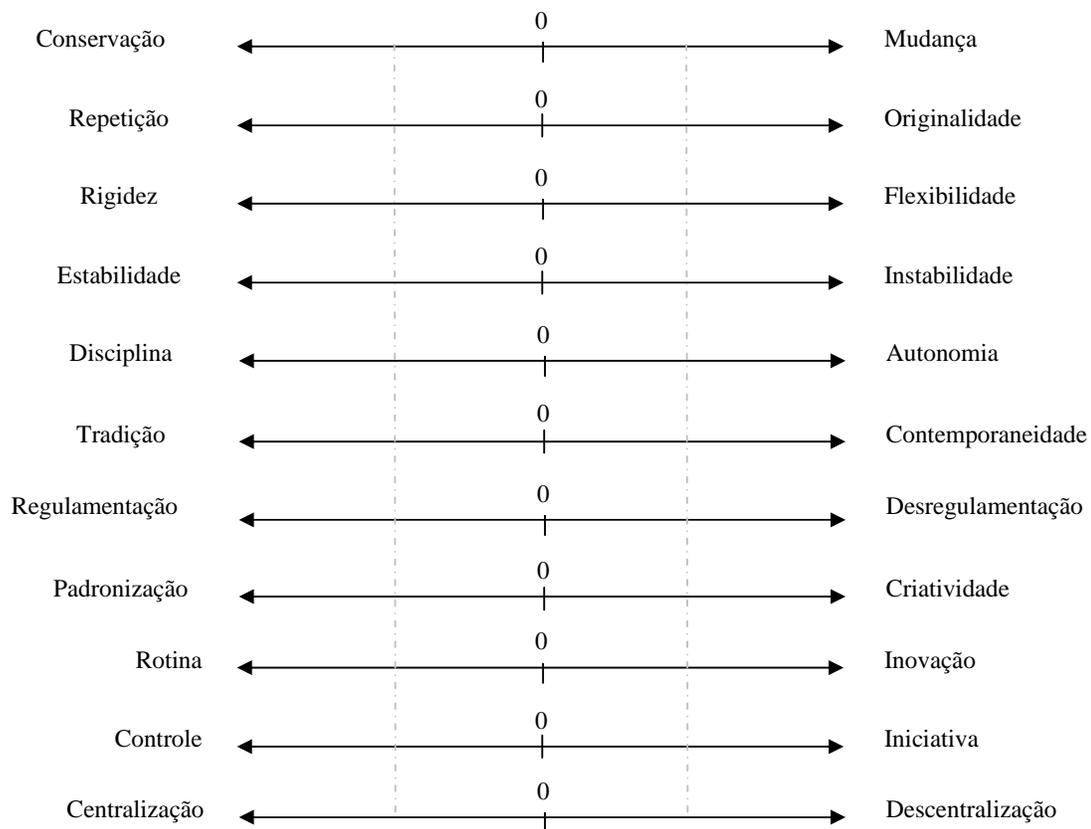
31 - A senhora acredita que possui o controle (comando) da CPFRR?

32 - Marque um “x” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, caracterizam a DIRETORA da CPFRR, e sua gestão? Anexo 2

## ANEXO 1 da Entrevista com a Diretora da Unidade



## ANEXO 2 da Entrevista com a Diretora da Unidade



## APÊNDICE B – Guia de entrevista com funcionários

- I) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão para gravar, e explicar que o entrevistado não será identificado. Informar também a possibilidade de fazer perguntas livremente, em caso de dúvidas.
- II) Identificar o entrevistado:
  - a. Como se chama? Em que Setor trabalha? Qual o seu cargo? Que funções desempenha? Há quanto tempo está na CPFRR? Há quanto tempo trabalha na CPFRR?

### Da organização

- 01 - No seu entendimento, quais são os objetivos da CPFRR?
- 02 - Você já leu esses objetivos em algum registro interno, seja ele documento, manual, regimento, entre outro? Caso não tenha lido, como foram transmitidos para você?
- 03 - Como você e seu setor têm contribuído para o cumprimento desses objetivos?
- 04 - Os objetivos da CPFRR estão claros para os funcionários? Como acredita neles?
- 05 - Do seu ponto de vista, eles têm sido seguidos e alcançados pelos funcionários nos diversos setores da Colônia?
- 06 - Quais os valores e princípios que norteiam a organização?
- 07 - Quais as qualidades principais que a organização possui? Quais os defeitos?
- 08 - Qual a sua opinião sobre as normas, rotinas e regras da Colônia?
- 09 - Qual a importância destas? Até que ponto elas têm sido seguidas?
- 10 - Como os setores agem para o cumprimento destas? Ajudam? Atrapalham?
- 11 - Quais as penalidades para o não cumprimento destas normas? (exemplifique)
- 12 - Como ocorrem as decisões nos setores da Colônia? Como você percebe a forma como as decisões são tomadas na CPFRR? Como são avaliadas as ações executadas ?
- 13 – Marque um “x” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, representam a CPFRR? Anexo 1

### Das equipes funcionais

- 14 - Quais as equipes (setores) que trabalham na unidade?
- 15 - Que funções desempenham estas equipes?
- 16 - Na sua concepção, as equipes atuantes na unidade são suficientes para a concretização dos objetivos da CPFRR? Caso negativo, como deveria a CPFRR se estruturar?
- 17 - Como as equipes estão atuando com relação aos objetivos da CPFRR?

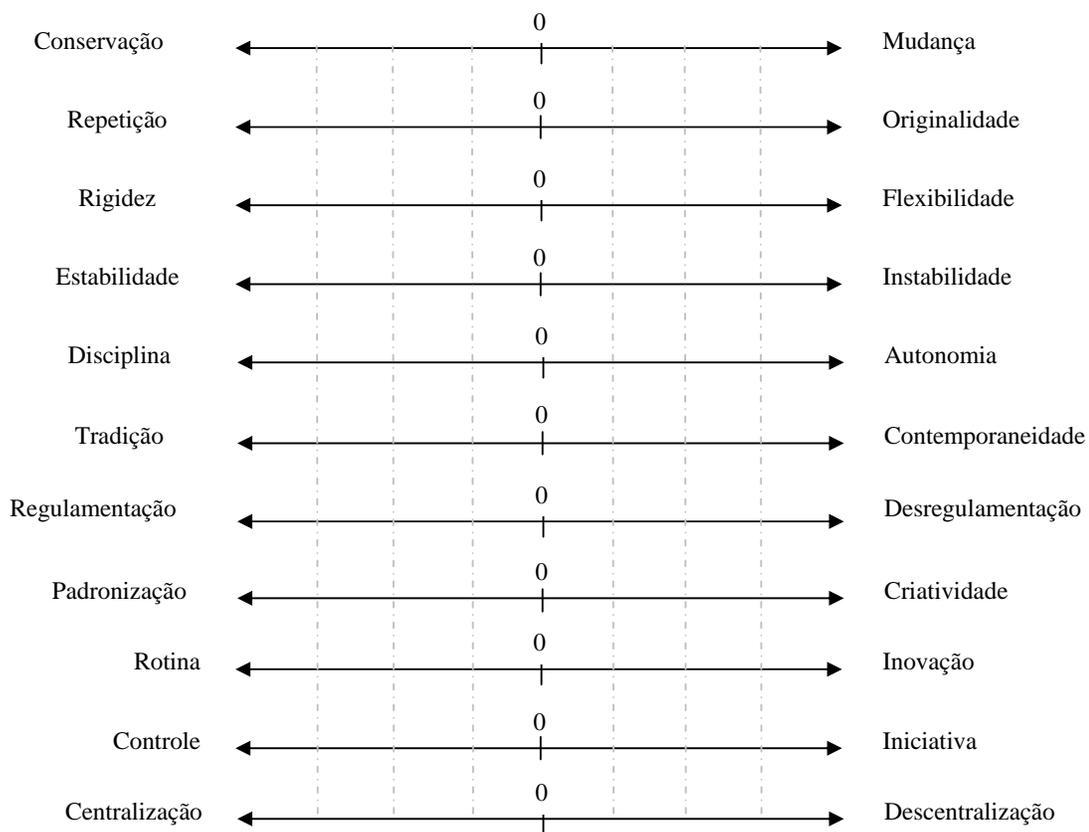
**Sua equipe**

- 18 - Que funções desempenha seu setor (equipe)? Relacionar aos objetivos da CPFR
- 19 - Como é estruturado seu setor: número de funcionários, divisão por turnos e hierarquia.
- 20 - Como tem sido a sua participação no tomada de decisões dentro do seu setor?
- 21 - Com quais áreas da colônia você e seu setor têm mais interação?
- 22 - Como tem sido a interação com estes setores? Há fatores facilitadores e/ou restritivos deste relacionamento? Se há, quais seriam?
- 23 - Fale-me sobre os principais impactos das ações de sua área sobre as outras, e vice-versa.
- 24 - Conte um pouco sua história na CPFR. Os momentos mais marcantes por você vivenciados na CPFR.
- 25 - Conte um pouco dos laços afetivos construídos (na sua equipe, com outras equipes, com a Diretora e com as reeducandas).

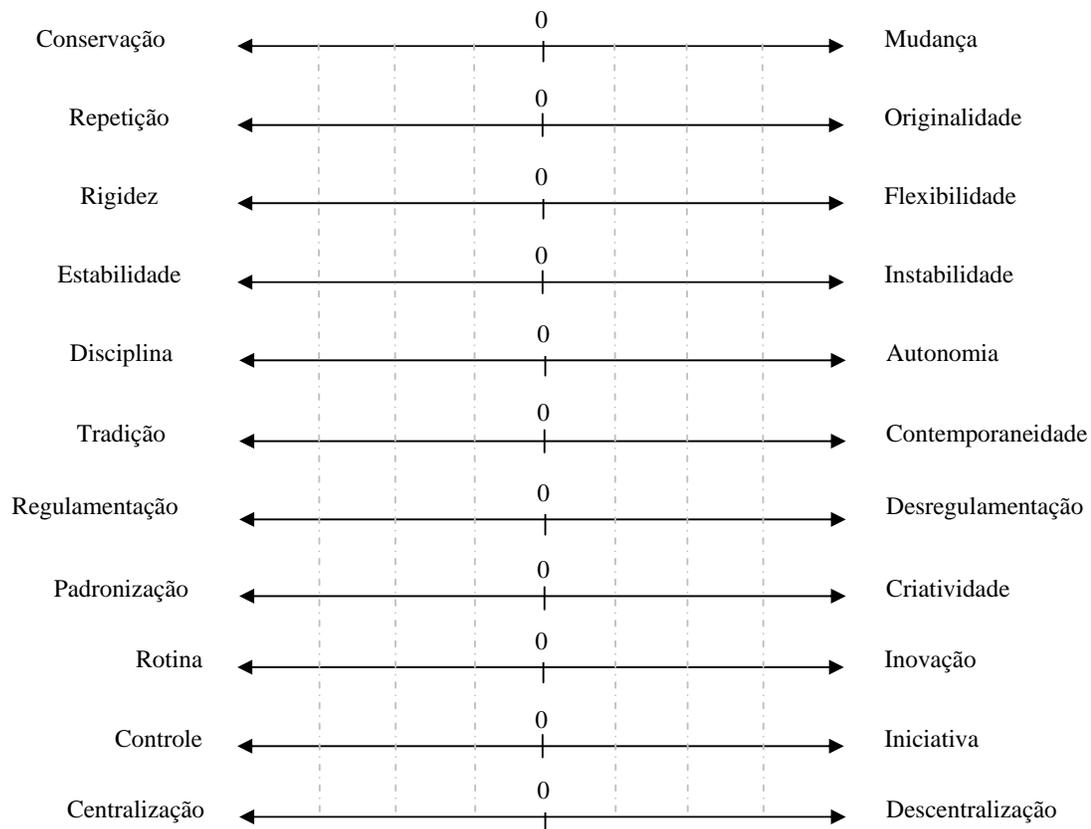
**Diretoria e equipes funcionais**

- 26 - Como tem sido a interação de seu setor com a Diretora da Colônia? Há fatores facilitadores e/ou restritivos deste relacionamento? Se há, quais seriam? Como é o SEU relacionamento com a Diretora?
- 27 - Como você descreve o processo de comunicação entre os diversos setores da Colônia, e entre os setores e a Diretora?
- 28 - Qual(is) o(s) meio(s) mais utilizado(s) para a comunicação interna? Quais os resultados obtidos pela utilização destes meios (canais)?
- 29 - Marque um “x” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, caracterizam a DIRETORA da CPFR, e sua gestão? Anexo 2

## ANEXO 1 da Entrevista com Funcionários da Unidade



## ANEXO 2 da Entrevista com Funcionários da Unidade



## APÊNDICE C – Guia de entrevista com reeducandas

- I) Explicar o objetivo da entrevista, pedir permissão para gravar, e explicar que o entrevistado não será identificado. Informar também a possibilidade de fazer perguntas livremente, em caso de dúvidas.
- II) Identificar o entrevistado:
  - a. Como se chama? Há quanto tempo está na CPFR? Quanto tempo permanecerá na CPFR? Está enquadrada em que tipo de regime? Você trabalha na CPFR?

### **Da organização**

- 01 - No seu entendimento, quais são os objetivos da CPFR?
- 02 - Como esses objetivos foram transmitidos para você?
- 03 - Do seu ponto de vista, a CPFR tem alcançado seu objetivo?
- 04 - Quais os valores e princípios que norteiam a organização?
- 05 - Qual a sua opinião sobre as normas, rotinas e regras da Colônia?
- 06 - Qual a importância destas? Até que ponto elas têm sido seguidas?
- 07 - Como os diversos setores agem para o cumprimento destas? Ajudam? Atrapalham?
- 08 - Quais as penalidades para o não cumprimento destas normas? (exemplifique)

### **Das equipes funcionais**

- 09 - Quais as equipes (setores) que trabalham na unidade? Descrição...
- 10 - Como é o relacionamento das reeducandas com as equipes atuantes na CPFR? Há algo que impede esse relacionamento? Se há, o que seria?
- 11 - Marque um “x” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, representam a CPFR? Anexo 1

### **Entre reeducandas**

- 12 - Quantas reeducandas habitam na sua cela?
- 13 - Como é o seu relacionamento com as companheiras de cela? E com outras celas do mesmo de pavilhão?
- 14 - Como é o relacionamento de seu pavilhão com os outros pavilhões?
- 15 - Você trabalha na CPFR?

#### ***SIM***

#### ***Não administrativo***

- 16 - Onde você trabalha e há quanto tempo?
- 17 - O que você faz no trabalho? Aprendeu aqui?

18 - Como é estruturado seu setor: número de funcionários, divisão por turnos e hierarquia.

***Administrativo***

19 -Quais as funções que o seu setor (equipe) desempenha?

20 - Como tem sido a sua participação no tomada de decisões dentro do seu setor?

21 - Com quais áreas da colônia você e seu setor têm mais interação?

22 - Como tem sido a interação com estes setores? Algo dificulta a interação?

23 - Como é o seu relacionamento com as outras reeducandas que trabalham?

24 - Como é o seu relacionamento com as reeducandas que não trabalham?

25 - Qual a sua visão sobre o trabalho para reeducandas na CPFR?

26 - Você pretende continuar exercendo a mesma função quando sair da CPFR?

***NÃO***

27 - Por que você não trabalha?

28 - Como é o seu relacionamento com as outras que não trabalham?

29 - Como é o seu relacionamento com as que trabalham?

30 - Qual a sua visão sobre o trabalho para reeducandas na CPFR?

31 - Como você descreveria os “tipos” de reeducandas existentes na CPFR?

32 - Existem normas, regras ou algum tipo de regulamento entre as reeducandas?

33 - Qual a abrangência dessas normas: por cela, pavilhão, toda a colônia?

34 - Como essas normas são transmitidas/disseminadas?

35 - Quem define as normas/regras?

36 - Quais as vantagens de se seguir às regras/normas estabelecidas entre reeducandas?

37 - O que acontece quando as normas estabelecidas entre reeducandas não são cumpridas? Existe alguma penalidade? Qual(is)?

38 - Existe alguma hierarquia entre reeducandas? Como se apresenta essa hierarquia?

39 - Quais os critérios para “subir” na hierarquia?

40 - Que tipos de decisões são tomadas pelas reeducandas internamente (sem a participação das equipes formais da CPFR)? Qual a sua participação nessas decisões?

- 41 - Qual(is) o(s) meio(s) mais utilizado(s) para a comunicação interna (entre reeducandas)? Quais os resultados obtidos pela utilização destes meios (canais)?
- 42 - Você identifica lideranças entre reeducandas? Quantas você poderia citar?
- 43 - O que faz com que elas sejam líderes?
- 44 - Como é o relacionamento dessas líderes com as demais reeducandas?
- 45 - Como é o relacionamento entre líderes?
- 46 - Como é o relacionamento dessas líderes com as equipes que trabalham na CPFR?
- 47 - Como é o relacionamento dessas líderes com a Diretora da CPFR?

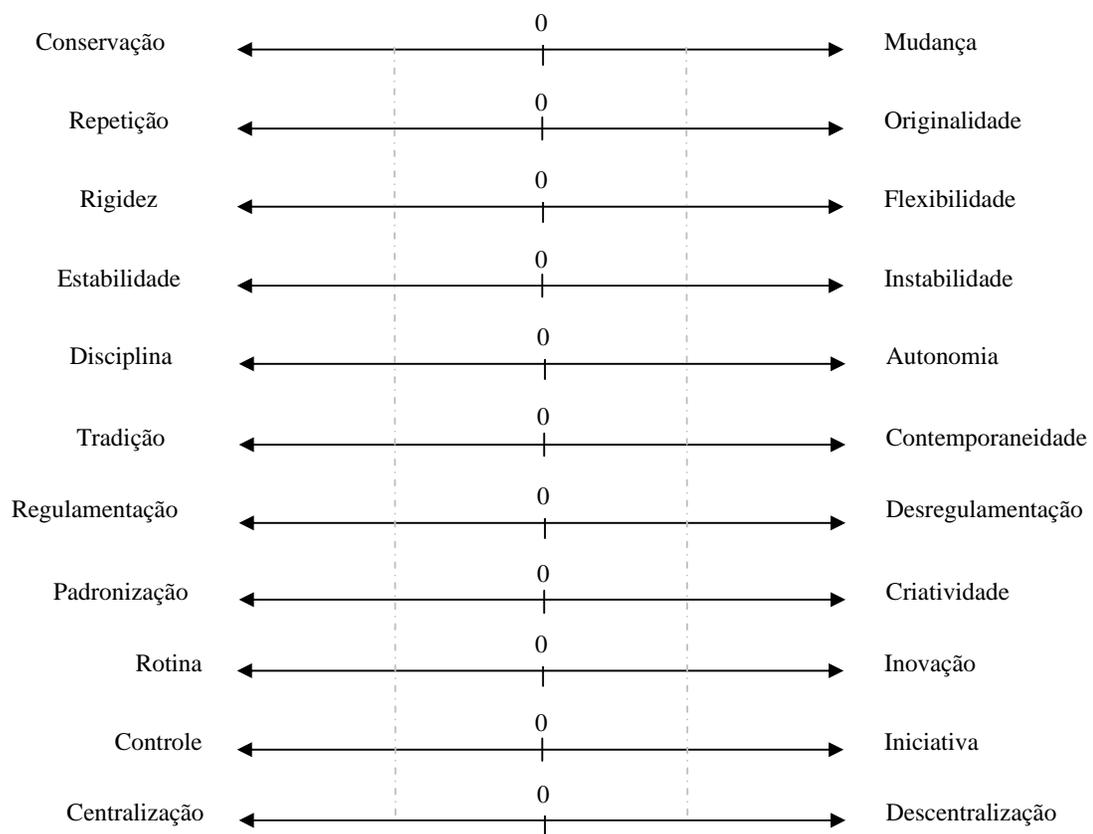
### **História**

- 48 - Quais os momentos mais marcantes por você vivenciados na CPFR.
- 49 - Conte um pouco dos laços afetivos construídos (com reeducandas, com as equipes e com a Diretora).

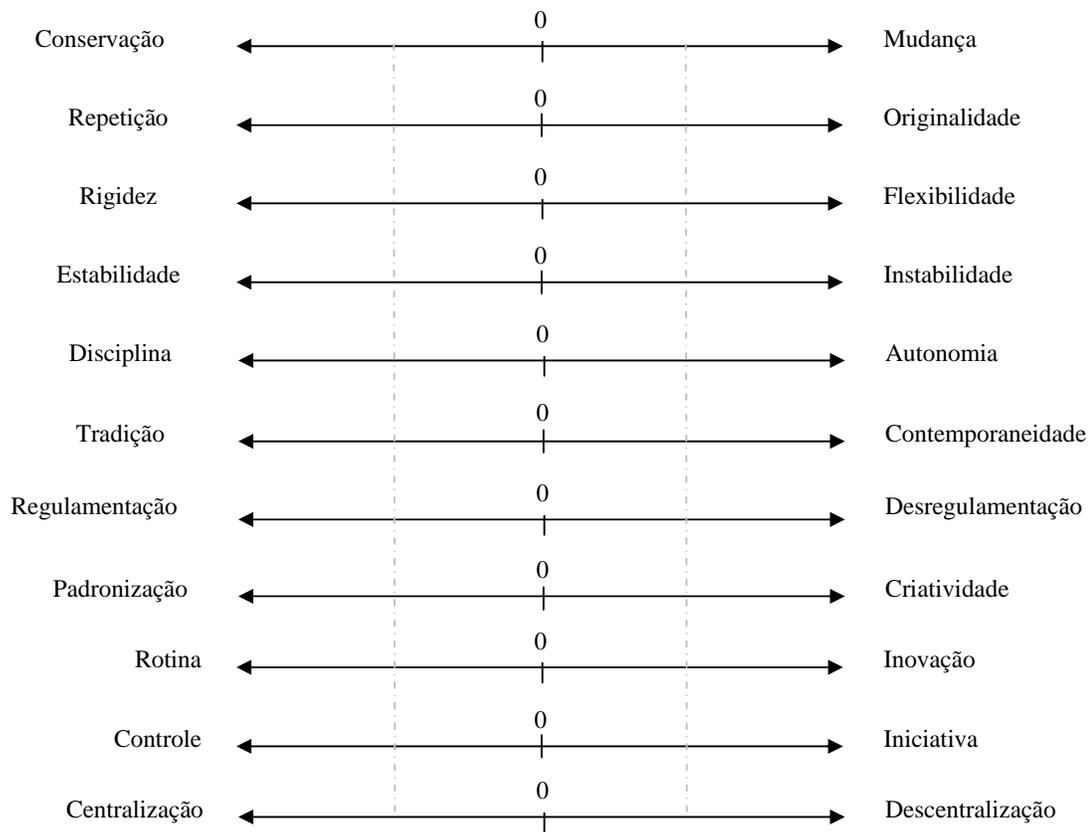
### **Diretoria e equipes**

- 50 - Como é o SEU relacionamento com a Diretora?
- 51 - Como você descreve o trabalho da Diretora?
- 52 - Como você descreve e própria Diretora?
- 53 - Marque um “x” nas escalas apresentadas que, em sua percepção, caracterizam a DIRETORA da CPFR, e sua gestão? Anexo 2

## ANEXO 1 da Entrevista com Reeducandas da Unidade



## ANEXO 2 da Entrevista com Reeducandas da Unidade



## ANEXO A – Variações internas do tipo-base equiparativo-adaptador

<b>OMR do tipo equiparativo-adaptador (situação original)</b>	<b>Variante I do tipo equiparativo-adaptador</b>	<b>Variante II do tipo equiparativo-adaptador</b>	<b>Variante III do tipo equiparativo-adaptador</b>
Burocracia flexível	Burocracia menos flexível	Burocracia mais flexível	Burocracia flexível
Patriarcado renovador	Patriarcado renovador	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão patriarcal renovadora
Liderança com traços carismáticos mitigados	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada	Liderança com traços carismáticos mitigados	Fraca presença, ou eventual ausência, da dimensão liderança carismática moderada

## ANEXO B – Variações internas do tipo ordenativo-conservador

<b>Empresa ordenativo-conservadora</b>	<b>Subtipo empresa patriarcal conservadora</b>	<b>Subtipo empresa burocrática rígida</b>
Burocracia rígida	Minimização da presença e da intensidade de componentes burocráticos (Burocracia incipiente)	Burocracia rígida
Patriarcado conservador	Patriarcado conservador	Minimização da presença de componentes patriarcais

## ANEXO C – Variações internas do tipo liberativo-transformador

<b>Empresa liberativo-conservador</b>	<b>Subtipo empresa patriarcal reformista</b>	<b>Subtipo empresa centrada em um líder</b>
Burocracia incipiente	Burocracia incipiente	Burocracia incipiente
Liderança empresarial com traços carismáticos	Minimização da dimensão liderança empresarial com traços carismáticos	Liderança empresarial com traços carismáticos
Gestão patriarcal reformista	Gestão patriarcal reformista	Minimização da dimensão patriarcal reformista