



# PUC RIO

MARÍLIA DA MATA MACHADO MOURA CAMPOS

MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS :  
UMA AVALIAÇÃO CRÍTICA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro, GB, agosto de 1972.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO

Rua Marquês de São Vicente, 225 - Gávea

CEP 22453-900 Rio de Janeiro RJ Brasil

<http://www.puc-rio.br>

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS :  
UMA AVALIAÇÃO CRÍTICA

por

Marília da Mata Machado Moura Campos

Tese submetida como requisito parcial para  
a obtenção do grau de

MESTRE EM  
PSICOLOGIA TEÓRICO-EXPERIMENTAL

Rio de Janeiro, GB, Agosto de 1972.



BC  
2469C

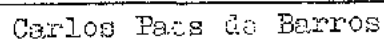
150  
C. 198 m/m  
TESE UC  
UC 15049

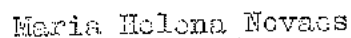
REC

Tese apresentada à Banca  
Examinadora do Departa-  
mento de Psicologia da  
Pontifícia Universidade  
Católica do Rio de Janei-  
ro, integrada pelos se-  
guintes professores:

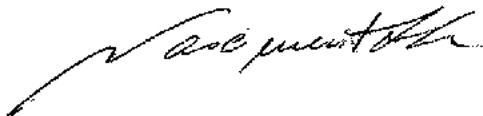


Aroldo Rodrigues (orientador)





Aprovada e permitida a impressão.  
Rio de Janeiro, agosto de 1972.



Dedico este trabalho à memória  
de minha amiga e colaboradora  
Regina Lúcia Goulart Botelho.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao professor Aroldo Rodrigues, orientador da presente tese, as valiosas críticas e sugestões, que me foram incalculavelmente úteis.

Agradeço ao professor Ivan Moura Campos, que fez todas as análises e programas utilizados no processamento dos dados; aos meus colegas Antônio Augusto Pereira Prates, Rosa Maria Ferreira Nehmy e Regina Lúcia Goulart Botelho, que participaram da elaboração de questionários e coleta de dados, a Bernardo da Mata Machado, que me auxiliou na codificação.

A realização deste trabalho foi possível graças à Universidade Federal de Minas Gerais, à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e à Coordenação do Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

## SUMÁRIO

O trabalho avalia criticamente uma área de aplicação da Psicologia Social: a da mudança organizacional, tema que cada vez mais tem sido objeto de interesse de cientistas sociais e que se afigura como um dos novos campos da Psicologia, ainda não suficientemente explorado.

Como ponto de referência utiliza-se uma situação social concreta: a da demanda de mudança em uma organização social - a Penitenciária X - e atendimento a esta demanda, feito por uma equipe constituída por três psicólogos e um sociólogo.

Três referências teóricas são privilegiadas no trabalho: a teoria de sistema aberto aplicada a organizações sociais, com especial ênfase à contribuições de Katz e Kahn (1970); a caracterização de organizações penitenciária como instituições totais, com base em teoria de Goffman (1967) e a tipologia de Cresscy (1965) que opõe, de um lado, um tipo de prisão punitivo-custodial e, de outro, um tipo de prisão de tratamento e reeducação.

Tais referências teóricas são usadas para descrever a Penitenciária X, principal foco de nosso estudo, sugerir dados a serem coletados, fornecer um arcabouço para interpretação de dados e, finalmente, como quadro de referência para avaliar diferentes métodos de mudança organizacional.

Na descrição da Penitenciária X, utiliza-se dados empíricos coletados na organização através de questionários, entrevistas individuais e coletivas e observações intensivas.

A prisão é descrita como sendo um sistema aberto, que importa energia para o seu funcionamento do

meio ambiente, transforma tal energia e a reverte ao meio ambiente, sempre sujeita à influência de fatores externos. É uma organização que se caracteriza por manter aspectos totalitários, com os poderes administrativos centrados nas mãos de grupos coercitivos, punitivos e custodiais, se aproximando mais do tipo de prisão punitiva-custodial do que do tipo de tratamento e reeducação.

Considerando-se as características de prisões, em especial as características da penitenciária estudada, analisa-se a possibilidade de aplicação de alguns dos métodos de mudança organizacional propostos nas últimas décadas, por psicólogos e sociólogos europeus e americanos.

Pressupõe-se que todo método que não leva em conta características sistêmicas da organização é fadado ao insucesso.

Privilegia-se a análise dos seguintes métodos: informação, aconselhamento, terapêutica individual, discussão de grupo, treinamento de sensibilidade, intervenção psico-sociológica, sociométria, retroinformação, mudança sistêmica, análise institucional. Em cada caso, analisa-se as vantagens e desvantagens de aplicação do método na Penitenciária X e as possibilidades de sua utilização na prisão estudada e em outras organizações sociais.

Nossa conclusão é a de que tais métodos se afiguram insuficientes para lidar efetivamente com o problema da mudança em organizações sociais, seja porque não levam em conta variáveis da estrutura organizacional que interferem na situação ou porque não estão suficientemente operacionalizados e validados. Além disso, geralmente são excessivamente dispendiosos para serem utilizados em organizações sociais brasileiras, sobretudo estas.

A proposição de um método alternativo, que



tome vantagens de cada um dos expostos e retire deles as desvantagens parece-nos uma sugestão precoce no atual estágio de desenvolvimento dos estudos sobre mudança organizacional.

Conclui-se, finalmente, pela necessidade de novos estudos e trabalhos sobre o tema.

## INDICE

INTRODUÇÃO		1
CAPITULO I	A MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS	4
1.1.	Origens e causas de mudanças em organizações sociais	4
1.2.	Mudança em organizações e conceito de sistema	5
1.2.1.	Mudança em organizações penitenciárias e conceito de sistema aberto	6
1.2.2.	Tentativa de estabelecimento de um quadro de referência para estudo de mudança em organizações penitenciárias	9
CAPÍTULO II	A PENITENCIÁRIA X	15
2.1.	Dados gerais	15
2.1.1.	Dados gerais sobre funcionários	17
2.1.2.	Dados gerais sobre internos	20
2.2.	A Penitenciária X como um sistema social aberto	23
2.3.	Subsistemas na Penitenciária X	24
2.4.	Funções, normas e valores na Penitenciária X	26
2.4.1.	Funções, normas e valores no nível dos funcionários	28
2.4.2.	Funções, normas e valores no nível de internos	57
CAPÍTULO III	APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA PENITENCIÁRIA X	63
3.1.	O método de informação	64
3.2.	Aconselhamento e terapêutica de membros da organização	65
3.3.	O método de discussão de grupo	66

3.4.	Treinamento de sensibilidade e <u>in</u> tervenção psico-sociológica	71
3.4.1.	Treinamento de sensibilidade	72
3.4.2.	Alguns exemplos de intervenção psico-sociológica	73
3.5.	Sócioanálise	76
3.6.	Retroinformação ( <u>feed-back</u> ) e <u>dis</u> cussão de grupo	82
3.7.	Mudança sistêmica: mudança de va- riáveis organizacionais	86
3.8.	Análise institucional	89
CAPÍTULO IV	CONCLUSÃO	95
APÊNDICE	- A construção dos índices	99
BIBLIOGRAFIA		113

## INTRODUÇÃO

Pode-se apontar como um dos principais campos em desenvolvimento da Psicologia Social a preocupação com trabalhos de aplicação e com a criação de métodos e técnicas de mudança grupal, organizacional e social. Esta disciplina constantemente tem sido chamada para resolver problemas sociais e se propõe resolvê-los. Entretanto, não tem ainda instrumentos suficientemente adequados para responder a tais demandas.

Pretende-se, neste trabalho, tratar do problema da mudança em organizações sociais de forma crítica, analisando-se os métodos já propostos para atendimento de demandas do mercado e introdução de mudanças em estruturas sociais.

Trata-se, portanto, de um trabalho com caráter teórico. Entretanto, seria contraditório analisar os resultados de uma área de aplicação da Psicologia Social de uma forma apenas teórica, abstrata, sem referência a uma estrutura social real. Optou-se, pois, por tratar a questão da mudança social tomando-se como referência uma organização social específica, uma penitenciária. Tornou-se necessária, então, a coleta de dados empíricos, a fim de se ter uma descrição adequada da organização e analisar métodos de mudança numa situação real.

O caso da Penitenciária X foi escolhido, entre outros, justamente porque bem caracteriza o tipo de trabalho para o qual são chamados os psicólogos. Na realidade, foi a própria diretoria da Penitenciária X que solicitou os trabalhos de uma equipe para prestar serviços na organização.

Como é comum, a solicitação do trabalho foi formulada em termos vagos: pretendia-se, a longo prazo, introduzir na prisão a individualização da pena. Para operacionalizar tal objetivo, a direção da organização

considerava necessário o levantamento de características de personalidade de presos (internos) e de funcionários da organização, aproximadamente mil pessoas.

Como é também comum, a equipe aceitou, de princípio, o trabalho e promoveu as primeiras reuniões de grupo com o objetivo de discutir as formas e propor as alternativas de atuação. A equipe percebia que o que se pretendia realmente era uma mudança em toda a estrutura da organização e que, neste caso, o levantamento e o tratamento de distúrbios de personalidade não seria o início mais apropriado da mudança. A introdução de tratamento individualizado implicaria em uma série de modificações na prisão, incluindo maior flexibilidade na estrutura de poder, de autoridade, de comunicação, nas funções e normas da organização, etc. Qualquer diagnóstico feito na Penitenciária X, que se preocupava sobretudo com questões de segurança, serviria para se obter maior informação e maior controle sobre internos e funcionários. Antes de poder introduzir mudança de tratamento de internos, a equipe de psicólogos seria vista como um suplemento para o controle e a disciplina, como tendo o objetivo de descobrir quem não cumpria as normas, quem não se ajustava à organização, quem merecia ter um tratamento especial para se adaptar exatamente à estrutura vigente na prisão.

A equipe corria o risco de, realmente, passar a exercer um controle na organização, o que seria contrário aos objetivos para os quais estava sendo contratada.

Após os primeiros contatos com a Diretoria, concordou-se que se deveria iniciar o projeto com a realização de observações intensivas e sistemáticas da organização, elaboração de questionários e roteiros de entrevistas para coletar dados entre funcionários e internos. A equipe de psico-sociólogos comprometia-se a entregar,

findo o período de seis meses de contrato de trabalho, um diagnóstico da organização e propor formas de mudança no sentido da individualização da pena.

Assim, o presente trabalho tem também caráter de pesquisa empírica, enquanto se propõe a coletar e analisar dados referentes à Penitenciária X e um aspecto aplicado enquanto pretende, no final, indicar que métodos de mudança organizacional seriam mais eficazes na organização, para atender ao tipo de solicitação feita à equipe de psicólogos e sociólogos.

A questão da mudança em organizações sociais e particularmente em organizações penitenciárias é tratada de um ponto de vista teórico, analisando-se as causas e origens de mudanças, na primeira parte do trabalho. Neste estudo teórico, o conceito de sistema aberto é proposto como um esboço de modelo para coleta, análise e interpretação de dados relacionados à mudança organizacional e também como modelo para criticar os diferentes métodos de mudança já propostos.

Na segunda parte do trabalho, descrevemos a Penitenciária X, considerada como um sistema aberto. Na descrição, apelamos para dados de levantamento realizado na organização, dados de questionário com funcionários, dados de observação, registros de entrevistas com internos, etc.

Na terceira parte e na conclusão, tomamos alguns métodos já propostos para se provocar mudança em organizações e analisamos a adequação de cada um deles aos objetivos que se propõem e, especialmente, sua adequação como subsídio para a mudança solicitada na Penitenciária X.

## CAPÍTULO I

### 1. A MUDANÇA EM ORGANIZAÇÕES SOCIAIS

#### 1.1. Origens e causas de mudanças em organizações sociais.

As organizações se transformam para sobreviverem. Mudanças podem resultar de pressões internas como, por exemplo, modificações de técnicas e de procedimentos de trabalho, de expectativas e de valores de pessoas, problemas entre grupos, etc., ou de causas externas do tipo de pressões políticas, econômicas, morais, pedagógicas, ideológicas.

Em organizações, observamos que as mudanças nunca se dão isoladas. Na leitura de relatos de mudanças organizacionais percebemos que transformações em uma parte do sistema afetam outras partes e, em geral, geram resistências.

Por exemplo, citemos um clássico estudo de P. Blau (1968) em uma organização pública. A partir de dados coletados por outros autores, Blau esclarece quais são os efeitos secundários que surgem com a introdução de técnicas e procedimentos de trabalho novos sobre outros procedimentos, sobre suas relações, sobre a coesão do grupo, as atitudes com relação ao trabalho e com relação aos clientes; assinala a importância de processos de auto-ajustamento que ocorrem no seio de grupos de trabalho informais e a sua importância para a sobrevivência da organização, a manutenção de sua coesão e a realização de seus objetivos.

De forma geral, a necessidade de substituir pessoas, de introduzir novos métodos de fabricação, de mudar o produto sob pressão de mercado obriga as organizações a se transformar mais ou menos profundamente, para sobreviverem. Mudanças usualmente se chocam com resistências, nem sempre racionais: o operário se recusa a mu

dar o método de produção, o diretor não deseja sair da rotina à qual está acostumado.

O mesmo ocorre em organizações penitenciárias, que constituirão nosso principal objeto de estudo. Por exemplo, vejamos o estudo de uma prisão feito por McCleery (1967), como observador participante. McCleery enfatiza sobretudo os processos de modificação das estruturas de poder, estreitamente relacionadas às estruturas de comunicação. Seu estudo apresenta três momentos de uma prisão. No primeiro, temos uma organização estável, autoritária, orientada para custódia, disciplina e ordem. Com a chegada de novos diretores liberais, com valores e normas que se opunham aos predominantes anteriormente na prisão, vemos serem desencadeadas mudanças nas estruturas de poder e de comunicação, que afetam toda a organização e influem em todos os seus aspectos, tanto relacionados ao corpo de funcionários quanto ao de internos. Aqui também se percebe a resistência à mudança que surge sob forma de desordens e dificuldades que só são superadas em um terceiro momento: pressões externas levam ao estabelecimento de diretrizes que superam as crises e apoiam a nova orientação liberal da prisão.

### 1.2. Mudança em organizações e conceito de sistema.

As organizações mudam sua estrutura e conduta. Mudanças dizem respeito a todos os aspectos da vida da organização e a todos os seus níveis. Há consenso entre autores de que, como efeitos, temos tensões e conflitos (Lévy, 1968).

Criados conflitos e tensões, as organizações desenvolvem processos homeostáticos de auto-regulação. Auto-regulações implicam um processo contínuo de reajuste de objetivos que garante a manutenção de um equilíbrio "quase-estacionário" nos termos de Lewin (1965, p. 187), ou situações de crise das quais resulta um processo de



modificação de fins que permite a passagem de um nível de equilíbrio a outro.

Regulação e controle são temas fundamentais quando se trata de sistemas abertos, como o são as organizações sociais. Os conceitos de equilíbrio, homeostase e estabilidade são essenciais no tratamento de mudança organizacional. Embora alguns tipos de estabilidade se contraponham à mudança, a estabilidade organizacional de pende da mudança e é consequência dela. Sendo um sistema aberto em um ambiente que muda, as organizações ou mudam ou morrem. Se os processos de auto-regulação não inter-vêm, a organização deixa de funcionar.

#### 1.2.1. Mudança em organizações penitenciárias e conceito de sistema aberto.

Dados seus aspectos totalitários, organizações penitenciárias são muitas vezes tratadas como sistemas fechados, que tendem a manter um mesmo estado e preservar-se de mudanças e consequentes efeitos. Justamente por isso, são apontadas como um verdadeiro laboratório para o psicólogo social. Aí, as relações de poder são mais simples que as encontradas em outras organizações, não há distinção entre classes e posses entre internos, interações entre eles correm e terminam intra-muros; distinguem-se aí apenas duas classes: uma dominante e outra dominada. Estes aspectos levaram McCleery (1967) a tomar a organização penitenciária quase que como um microcosmo, livre do impacto de variantes externas, o que proporciona facilidades para uma análise sistemática.

Realmente, organizações penitenciarías são de difícil mudança e podem ser tomadas como um laboratório para estudo de relações internas. Mas, não são sistemas fechados. Mudam e mudam também sob impacto de pressões externas. Há trocas contínuas entre a organização e seu meio ambiente. Vejamos alguns exemplos.

Em setembro de 1971, na Penitenciária de Attica, New York, mil e duzentos presos se amotinaram, incendiaram partes da prisão e tomaram trinta e oito guardas como reféns. Uma comissão deles apresentou as exigências: pagamento de salário mínimo por trabalho realizado na prisão, liberdade religiosa e política, eliminação de censura nos materiais de leitura, maior comunicação com o mundo exterior, anistia, etc. A direção da penitenciária negou-se a atender as exigências. Como os presos não mudassem de opinião, no quinto dia da revolta foi ordenado o assalto à penitenciária. Mil e setecentos soldados armados invadiram a prisão enquanto helicópteros bombardeavam a área com gás lacrimogêneo. A revolta terminou com mais de quarenta mortos - dez reféns e trinta e um prisioneiros.

Ora, 55% dos 2200 presos de Attica eram negros, havendo também uma porcentagem grande de porto-riquenhos. Entre os envolvidos diretamente no motim, negros e porto-riquenhos representavam um percentual ainda maior. A interpretação da revolta como um sintoma da crise que envolve minorias raciais é imediata. A revolta de Attica não foi apenas um movimento para reforma do sistema penitenciário americano, mas também reflexo do que ocorre na sociedade livre.

Na França, criou-se um grupo de informações sobre as prisões. Por este grupo escrevem Domanach, Foucault e Vidal-Naquet (1971):

"Publicam-se poucas informações sobre as prisões; esta é uma das regiões escondidas de nosso sistema social, um dos casos negros de nossa vida. Nós temos o direito de saber, queremos saber. É por isso que, com os ministros, os advogados, os jornalistas, os médicos, os psicólogos, formamos um 'Grupo de Informações sobre as prisões'.

Nós nos propomos conhecer o que é a prisão: quem vai para ela, como e por que se vai, o que se passa

nela, o que é a vida dos prisioneiros e, igualmente, do pessoal de supervisão, como são as roupas, a comida, a higiene, como funcionam o regulamento interno, o controle médico, as oficinas; como se sai dela e o que significa, em nossa sociedade, ser um daqueles que saíram dela.

"... Não nos cabe sugerir uma reforma. Queremos apenas fazer com que a realidade seja conhecida" ... (p. 531)

Novamente, vemos que se estabelecem trocas entre as organizações penitenciárias e o meio ambiente. Entretanto, realmente as trocas não são constantes nem fáceis. As prisões mantêm uma "abertura de sistema" pequena, isto é, são pouco receptivas a inputs. Porém, não podem ser consideradas como sistemas fechados pois deixá-riamos de levar em consideração trocas com o ambiente que fazem parte do funcionamento do sistema. Não é possível compreender a organização penitenciária sem estudar as forças que se opõem ao seu funcionamento estático e a influência de diversos grupos sobre o seu funcionamento.

Como as penitenciárias, outras instituições totais, com pequena abertura de sistema, sofrem pressões políticas, ideológicas, etc. do meio ambiente. Vejam-se por exemplo os "hospitais especiais", clínicas psiquiátricas onde são detidos, na União Soviética, como doentes, os não conformistas políticos e os que têm crença religiosa.

Verificamos pois que, para se tratar de mudança em organizações penitenciárias, elas devem ser consideradas como sistemas abertos. Métodos de mudança organizacional que não levam em conta propriedades sistêmicas da organização tendem ao insucesso e a confundir mudança individual com mudança em variáveis organizacionais.

O que se passa fora da organização e interfere nela é importante; não pode ser deixado de lado sob o risco de cairmos numa perspectiva psicologizante e tentarmos explicar mudanças em organizações com base em

mudança de seus membros.

1.2.2. Tentativa de estabelecimento de um quadro de referência para estudo de mudança em organizações penitenciárias.

Em trabalho anterior (Moura Campos, 1971) citamos uma tipologia de organização penitenciária que nos foi útil como quadro de referência para diagnóstico de prisões.

Contrapúnhamos, de um lado, um tipo de prisão punitiva-custodial e, de outro, um tipo de prisão de tratamento.

A prisão punitiva-custodial se caracterizaria como organização administrativa baseada em padrões rígidos de funcionamento, controles assegurando resultados efetivos, sistema de poder baseado em coerção, órgãos de poder centralizados e autocráticos, funcionários conformistas e não selecionados tecnicamente, estrutura interna baseada em relações de autoridade coercitiva, desobediências às regras vistas como insubordinações que deveriam ser punidas, tentativa de criar entre internos hábitos cegos de obediência à autoridade, tratamento igual para todos os internos, trabalho subordinado à tarefa de custódia e punição; a colocação do trabalho em nível profissional seria secundária, regras de trabalho manteriam a ordem e a disciplina, só se permitiria aos internos tomar decisões que não afetassem a segurança da prisão, a comunicação entre internos seria tolhida e não reconhecida.

A prisão de tratamento e reeducação se caracterizaria como organização administrativa baseada em padrões flexíveis de funcionamento, seriam dados incentivos ao desenvolvimento pessoal e à integração social que garantiriam resultados efetivos na organização, o sistema de poder se basearia em competência e na racionalidade, os órgãos de poder seriam descentralizados e democrá

ticos, não se exigiria conformismo dos funcionários, mas sim conhecimentos técnicos, a estrutura interna se basearia em relações formais e informais de autoridade democrática, desobediências às regras seriam vistas como conflitos que deveriam ser cuidadosamente considerados, tentar-se-ia criar nos internos hábitos que incentivassem sua independência psicológica, todos teriam tratamento individual, o trabalho seria subordinado à socialização e reeducação e seria colocado em nível profissional; regras de trabalho teriam funções terapêuticas, a autonomia dos internos seria aumentada no sentido de ampliar o seu campo de decisões, a comunicação entre internos seria incentivada e bem vista.

Supúnhamos que a mudança em organizações penitenciárias tenderia a se dar de um polo punitivo-custodial a um polo de tratamento. Considerações de propriedade dos sistêmicas de organizações penitenciárias permitem-nos criticar os tipos propostos anteriormente.

Verifica-se que, em prisões, as atividades de funcionários são determinadas em grande parte por grupos fora da prisão. Crossey (1965) chama a atenção para o fato de que, na sociedade, há atitudes distintas com relação ao controle do crime: exigência de punição a fim de se reforçar valores anti-criminais ou para intimidar criminosos potenciais, proteção da sociedade contra criminosos que são vistos como pessoas perigosas que devem ser controladas; desejo de reduzir as taxas de crimes reeducando criminosos.

A tendência a acreditar que o criminoso deveria ser punido apenas pela privação da liberdade, excluindo-se todo castigo físico, não foi aceita por todos os grupos com interesses em prisões (Crossey, 1965); da mesma forma, a concepção de prisão como um lugar de tratamento não punitivo também não foi globalmente aceita, embora haja tendência a restringir castigo físico e trabalho punitivo e existam movimentos de bem estar social, interpretações psiquiátricas de comportamentos crimino-

cos, etc., que permitem a criação de programas positivos de reabilitação de criminosos.

Havendo diferenças na sociedade, o ambiente das prisões mantém grupos superpostos com interesses diversos: manutenção de punição física, crença de que prisioneiros se recuperam apenas se têm serviços de tratamento positivo, etc.

Como, em prisões, todo funcionário tem autoridade e partilha da política, as inconsistências são mantidas sobretudo por causa das inconsistências dos grupos de interesses fora da prisão, competitivos ou cooperativos, que esporadicamente se interessam por ela: grupos educativos e de bem estar social, industriais, policiais, governamentais. (Cressey, 1965).

Assim, citando ainda Cressey (1965), a ação efetiva de um diretor depende do conhecimento das orientações dos grupos de interesse e de informações a respeito do poder destes grupos. Como, em geral, as exigências destes grupos são feitas em termos muito gerais, um diretor pode atender simultaneamente a dois dentre eles com interesses muito diferentes. Isto mantém as inconsistências e o conservantismo nas prisões, dificultando mudanças. Em consequência, nenhuma prisão é uma organização só para punição ou só para tratamento.

Em todas há restrição e vigilância de prisioneiros. Assim, qualquer prisão necessariamente se desvia de um padrão de tratamento ideal, qualquer que seja a ideologia de seus administradores. Portanto, o máximo que se pode esperar é que os dois padrões - de custódia e de tratamento - funcionem juntos em uma única organização.

O próprio modelo de tratamento, para Cressey (1965), apresenta limitações impostas pelas realidades das funções custodiais e punitivas.

Vejamos uma destas limitações: a ideologia e os grupos de interesse que conferem autoridade baseada em competência técnica para levar adiante o tratamento conduzido por pessoal profissional especializado não confe-

re competência administrativa a este pessoal. A noção, proposta pelo modelo de tratamento, de que cada interno deveria ser tratado de acordo com suas necessidades individuais implica em caos organizacional: o tempo de cola, a coordenação de atividades e normas grupais são desprezados. Se cada interno for tratado individualmente, estritamente de acordo com suas necessidades, os regulamentos formais têm que ser abolidos. As necessidades organizacionais de coordenação e cooperação não poderiam ser atingidas. Toda prisão deve manter um mínimo de condições de ordem e segurança: isto implica em considerações contrárias ao modelo de tratamento.

O conflito entre a concordância disciplinada a procedimentos administrativos e apego a padrões profissionais de desempenho de funções é tema discutido e não resolvido pelas teorias organizacionais. Weber, citado por P. Blau (1970), enfatiza tanto o julgamento hábil baseado em conhecimentos técnicos quanto a concordância disciplinada a diretivas superiores; não via conflito entre estes dois princípios. Implicitamente aceitava que sempre que houvesse discordância entre um superior e um subordinado, o julgamento do superior seria o melhor, também em termos de habilidade técnica. Parsons e Gouldner (P. Blau, 1970) consideram que há aí uma contradição implícita na concepção weberiana da burocracia. Os executivos quase nunca são os mais qualificados para fazerem julgamentos técnicos de seus subordinados pois não têm todas as especialidades que estão sob sua jurisdição. No caso de penitenciárias, se especialistas arcam também com problemas administrativos têm que tomar uma série de decisões custodiais tais como: gasto eficiente de verbas para manutenção, limpeza, atividades de produção.

Outra limitação do modelo de tratamento refere-se ao fato de que tratamento implica uma tarefa organizacional; as atividades dos empregados devem ser coordenadas de tal forma que empregados não especializados (guardas, chefes de oficina, censores) ajudem os

profissionais especializados em tratamento no trabalho reabilitativo. Tal tarefa deixa de ser obrigação de um único indivíduo especialista em tratamento, psicoterapeuta de internos particulares. É uma tarefa administrativa. Porém, a ideologia de tratamento individualizado não propõe diretivas positivas ou ordens à penitenciária orientada para o tratamento.

Nessa situação, governar internos que têm algum grau de liberdade não é tarefa fácil. É necessário obter deles o consentimento de serem governados a fim de se ter controle. É difícil também determinar em que condições a punição de desvios será aceita como legítima. As prisões orientadas para tratamento devem inspirar, em internos e empregados, conformidade com o seu padrão. Mas devem também prever métodos para lidar com homens que se desviaram de tais padrões. Gostando ou não, internos e funcionários devem conformar-se. Aqui se pensa em algo benéfico para a organização e não necessariamente para os indivíduos que trabalham nela.

O modelo de tratamento inevitavelmente cai em um paradoxo. Prevê liberdade de internos, tratamento individualizado, comunicações livres, mas a prisão permanece fechada e necessita ser controlada.

A tipologia prisão punitiva-custodial - prisão de tratamento, sendo sujeita a críticas, será usada com precaução por nós. Será utilizada enquanto sugerir linhas de coleta e análise de dados, na fase descritiva do nosso trabalho. Entretanto, sempre que obscurecer os fatos, será abandonada, mesmo na fase descritiva.

Embora comumente se encontrem na literatura especializada tendências a mostrar o modelo de tratamento como o ideal a ser atingido pelas organizações penitenciárias em mudança, não o utilizaremos neste trabalho com tal intenção. Consideramos, como Cressey (1965), que o modelo está sujeito a muitas limitações, além de se basear excessivamente em ideologias. Assim, a mudança em



organizações penitenciárias, foco de nosso estudo, será sobretudo aquela solicitada pela Diretoria da Penitenciária X: mudança no sentido da individualização da pena. Enquanto o modelo de tratamento nos fornece subsídios para abordagem dessa mudança, será utilizado. Caso contrário, será abandonado.

O conceito de sistema aberto parece-nos adequado à consideração de organizações penitenciárias e mesmo de organizações de forma geral. Será um conceito presente em todo o nosso estudo.

O modelo de sistema é tomado como quadro de referência não porque seja isento de críticas, mas porque representa a orientação teórica mais desenvolvida no estudo das organizações. Com referência especial a organizações penitenciárias, notamos que tal modelo é adotado pelos principais teóricos no assunto - McCleery, Gressy e Goffman que tentam ocupar-se de organizações penitenciárias como sistemas sociais (Lévy, 1968).

É adotado também por outros estudiosos de organizações dentro de uma perspectiva de análise funcionalista, isto é, estudando as sociedades de acordo com a maneira como os diversos aspectos da estrutura e das atividades contribuem (funções) ou se opõem (disfunções) à realização de objetivos.

Oportunamente, o modelo de sistema também será criticado.

## CAPITULO II

### 2. A PENITENCIÁRIA X

#### 2.1. Dados gerais.

A Penitenciária X está situada a trinta e dois quilômetros de um centro urbano grande. Tem uma população de oitocentos e oitocentos e cinquenta internos, confinados em um prédio principal, de dois pavilhões e distribuídos em fazendas e sítios, numa área de quatrocentos alqueires de terra. Conta com aproximadamente duzentos funcionários.

No prédio principal, vivem os internos submetidos a "regime de segurança máxima e média". Para eles, a Penitenciária mantém campos de futebol, áreas para esporte e ginástica, biblioteca, salão para cinema e espetáculos teatrais, capelas, salas de aula, fábricas e oficinas: sapataria, carpintaria, mecânica, colchoaria, malaria, tecelagem, padaria, fábrica de vassouras, serraria, oficina de bombeiro e de eletricitista.

Nas fazendas e sítios, trabalham alguns internos submetidos a "regime de segurança mínimo", vigiados por guardas desarmados. Dedicam-se à lavoura, pecuária, avicultura, horticultura e ao fabrico de rapaduras, queijos, sabão, tijolos.

Internos recebem remuneração simbólica por seus trabalhos. Um terço do salário é guardado como pecúlio que o interno receberá quando for colocado em liberdade.

A Penitenciária oferece a funcionários e internos assistência médico-dentária gratuita e descontos em medicamentos e gêneros alimentícios.

Um corpo de militares trabalha "extra-muros". Seus componentes entram no prédio principal quando são solicitados pela Diretoria da Penitenciária, em casos de fugas ou motins. Em cada extremidade da construção prin-

principal há uma guarita, com sentinelas de plantão permanente.

"Extra-muros" há também residência para setenta e cinco funcionários, doze militares e quarenta famílias de internos.

A organização conta com uma Diretoria, uma Sub-Diretoria, uma Inspeção Geral e sete Serviços: Penal, Antropologia Penitenciária, Contabilidade, Administração, Social, Industrial e Agrícola. As fazendas estão ligadas funcionalmente ao Serviço Agrícola.

A organização é estadual, subordinada a uma Secretaria de Estado.

A Penitenciária X se enquadra em um tipo especial de organizações: o das instituições totais (Goffman, 1967). Seu caráter totalizante se manifesta nas barreiras de intercâmbio social que mantém com o mundo exterior. Tais barreiras são fisicamente representadas por muros altos e portas fechadas no prédio principal, terreno aberto nas fazendas, isolamento geográfico de centros urbanos grandes.

Como outras instituições totais (Goffman, 1967), caracteriza-se ainda por:

- a. Todos os aspectos da vida dos internos e do parte dos funcionários são conduzidos no mesmo lugar e sob uma única autoridade.
- b. As atividades diárias de um interno são desempenhadas na companhia de um grupo maior de outros presos, todos tratados de forma semelhante.
- c. As atividades diárias são pré-programadas e impostas de cima, através de um sistema de regras explícitas e com o auxílio de um conjunto de funcionários.
- d. As diversas atividades seguem um plano simples e geral, destinado a atender aos objetivos oficiais da organização.

Utilizando-nos ainda da conceituação de Goffman (1967), de dados de observação e de dados coletados através de questionários, podemos continuar a descrever

a Penitenciária X, considerada como uma instituição total.

Há uma lacuna entre dois grandes grupos na organização. Um, dos indivíduos que vivem sem contato com o mundo exterior, os internos e outro, dos supervisores, funcionários, socialmente ligado ao mundo exterior. Os dois grupos tendem a desenvolver determinadas formas de mútua percepção. Na Penitenciária X, os internos são vistos pelos funcionários como simuladores, incapazes de decisão e de auto-regulação. Por outro lado, internos encaram funcionários com desprezo, consideram-nos parciais, injustos, medrosos, bobos. O contato entre os dois grupos é restrito e formalmente determinado.

#### 2.1.1. Dados gerais sobre os funcionários.

Pesquisas levadas a cabo na Penitenciária X nos forneceram dados relevantes com relação ao corpo de funcionários. Foram entrevistados, individualmente ou em pequenos grupos, todos os funcionários de organização, com exceção dos que estavam de licença, aposentados, à disposição de outra organização ou que se recusaram a responder ao questionário. O número de recusas a responder foi insignificante. No total, obtivemos cento e setenta e cinco questionários preenchidos.

Nessa população estudada, predominavam as pessoas do sexo masculino (93,7% eram homens e 6,3% mulheres). 22,3% da população tinha, na época, entre dezoto e vinte e seis anos, 23,4% entre vinte e sete e trinta e seis anos, 26,8% entre trinta e sete e quarenta e seis anos e o restante (25,7%) mais de quarenta e sete anos (1,7% de abstenção de resposta).

Todos os funcionários eram brasileiros, na maioria (93,1%) procedentes do Estado de Minas Gerais. 45,1% eram de zona rural e 52,6% de zona urbana (2,3% de abstenção de resposta).

Residiam nas redondezas da Penitenciária

(82,9%) ou em centro urbano maior, a trinta e dois quilômetros (17,1%). Alguns tinham casa própria (43,4%), outros moravam em casa alugada (10,9%) ou em casa cedida gratuitamente pela Penitenciária (37,1%) e o restante em casa cedida por amigo ou parente.

A maioria dos funcionários era de casados (65,7%), outros solteiros (31,4%) e o restante (2,9%) viúvos ou separados.

Um terço deles (33,2%) não tinha estudado ou tinha apenas iniciado o curso primário; outros (36,6%) tinha curso primário completo, ginásio completo ou incompleto (14,3%), curso colegial ou técnico completo ou incompleto (8,0%) e 8,0% tinha curso superior.

Distribuíam-se da seguinte forma entre os diversos serviços:

Serviço de Antropologia Penitenciária	9 funcionários	5,1%
Serviço Penal	75 funcionários	42,8%
Serviço de Contabilidade	10 funcionários	5,7%
Serviço de Administração	27 funcionários	15,4%
Serviço Social	11 funcionários	6,3%
Serviço Industrial	17 funcionários	9,3%
Serviço Agrícola	25 funcionários	13,6%

(Responderam ainda ao questionário, o Inspetor Geral e um dos Diretores, correspondendo a 1,2% da população.)

Alguns funcionários tinham cargo em comissão (5,1%), outros eram contratados (20,6%) e a maioria (72,0%) de efetivados no cargo; o restante (2,2%) estava em situações não especificadas.

12,6% tinham menos de um ano de serviço público, 21,7% entre um e três anos, 7,4% entre quatro e seis anos, 5,1% entre sete e nove anos, 33,7% entre dez e vinte anos e 18,3% mais de vinte anos (1,1% de abstenção de resposta).

16,6% trabalhavam há menos de um ano na Penitenciária, 23,4% tinham entre um e três anos de trabalho

na Penitenciária, 7,4% entre quatro e seis anos, 7,4% entre sete e nove anos, 29,1% entre dez e vinte anos, 15,4% mais de vinte anos (0,6% de abstenção de resposta).

Eram filhos de biscateiros e artesões (6,9%), de comerciantes (10,9%), de fazendeiros (6,9%), de funcionários públicos (21,7%), de lavradores ou vaqueiros (34,9%), de militares (2,3%), de motoristas (2,9%), de operários (3,4%) e de profissionais liberais (2,3%); (8,0% de abstenção de resposta).

29,1% estavam classificados nos níveis salariais I, II ou III do Estado, 34,3% nos níveis IV, V ou VI, 13,2% entre os níveis VII e XVIII, 7,4% tinham classificação C (entre C 6 e C 11) (16,0% de abstenção de resposta ou de ignorância da classificação). O nível salarial, representado em algarismos romanos é estabelecido pelo Estado. O nível I corresponde ao salário mínimo. As classificações C correspondem a cargos de comissão e a salários mais elevados.

A renda mensal média da população era inferior a Cr\$260,00. 29,7% tinham renda mensal média entre Cr\$90,00 e Cr\$140,00; 32,0% entre Cr\$140,00 e Cr\$260,00, 30,9% entre Cr\$260,00 e Cr\$700,00, 5,2% mais de Cr\$700,00 (2,3% de abstenção de resposta).

Os funcionários residiam em média com mais seis pessoas. Em 52,0% dos casos, os funcionários eram os únicos que trabalhavam em casa e contribuíam para o sustento familiar; em 21,1% dos casos apenas mais uma pessoa trabalhava; em 14,9% duas pessoas trabalhavam, ou 12,0% entre três e oito pessoas trabalhavam.

Quanto aos salários dos outros membros da família ou pessoas com as quais os funcionários residiam os dados eram os seguintes: 57,1% ou não tinha remuneração ou recebia menos de Cr\$50,00; 13,2% entre Cr\$50,00 e Cr\$150,00; 16,0% entre Cr\$150,00 e Cr\$350,00; 13,7% entre Cr\$350,00 e Cr\$700,00 ou mais.

A grande parte dos funcionários (73,7%) era subordinado a outros. Muitos (57,7%) não tinham internos

subordinados a eles; 15,9% tinham entre um a dez internos sob suas ordens; 14,3% tinham mais de dez internos subordinados (12,0% de abstenção de resposta)

A maioria (78,3%) dos funcionários eram sócios do Centro Social, órgão mantido pela Penitenciária, que oferece assistência médico-odontológica e descontos em mantimentos e medicamentos.

A maior parte deles (89,1%) tinha contatos frequentes com internos; apenas 1,1% da população de funcionários não tinha qualquer contato direto com algum interno.

### 2.1.2. Dados gerais sobre os internos.

Dados a respeito de internos foram coletados através de entrevistas com funcionários da organização, entrevistas individuais ou em grupo com os principais líderes entre os presos.

Assim que é admitido na Penitenciária, o preso é despojado de tudo o que o ligava ao mundo exterior: identidade pessoal, bens, carreira, vida familiar, ocupacional e educacional, canais de comunicação.

Tal despojamento é explicado em função de "segurança" ou de "tratamento democrático" de internos. Serve sobretudo para a administração de um grande número de pessoas, com reduzido emprego de pessoal e recursos. O tipo de autoridade predominante no trato de internos vem também facilitar a administração: todo preso deve obediência a qualquer funcionário; sanções corretivas podem ser exercidas com relação a qualquer tipo de comportamento - vestuário, corte de cabelo, horário de se levantar; o mau comportamento, em qualquer esfera da vida, reflete-se na situação do indivíduo em qualquer outra esfera.

Admitido, o preso passa por um rito de entrada - uma quinzena em cela sem colchão, isolado de outros presos. Quando é levado ao convívio de outros internos,

aí, também, sofre um processo de adaptação, até se integrar a um dos grupos. Na Penitenciária X, essa adaptação será em função do crime cometido, da experiência em outras prisões, de características de personalidade.

Dentro de pouco tempo, o interno terá obtido uma posição entre os outros e terá aprendido a linguagem da prisão, verdadeiro dialeto, conhecido apenas pelos próprios presos e pelos guardas que têm maior contato com internos.

Passará a viver então vigiado por guardas desarmados. Terá que usar uniforme azul e estar entre vigilantes e chefes de oficinas também uniformizados.

Terá que se submeter ainda as regras da casa - um conjunto explícito e formal de regras e proibições que regularão a sua conduta.

Por exemplo:

Dentro do prédio principal, os internos estão submetidos a horários fixos: às 5 horas e meia tomam café da manhã nas celas, às 6 horas e meia são soltos para trabalho. O almoço é servido em refeitórios com capacidade para setenta pessoas cada, às 10 horas e meia. Às 12 horas, após recreio, reiniciam os trabalhos nas oficinas e fábricas, até as 15 horas e 45 minutos. O jantar é servido às 16 horas, havendo outro recreio até as 17 horas, quando os internos são recolhidos às celas. Alguns têm permissão de ficar livres mais tempo para participarem de jogos de futebol. Há internos que estudam à noite, cursando primário ou ginásio: tais internos têm permissão para ficar fora da cela até as 21 horas. Nos sábados, domingos e feriados, o café da manhã é servido às 6 horas e meia e os internos são soltos às 7 horas. No sábado, há partidas de futebol na parte da manhã e à tarde. No domingo, há culto católico e protestante. Em todas as semanas há cinema para internos, eventualmente com ferências.

Nas fazendas, o dia de trabalho útil começa 15 minutos mais tarde.



A obediência às regras possibilitará ao interno algumas recompensas e privilégios que serão, em geral, obtidos paulatinamente: possibilidade de receber visitas, de circular de um pavilhão para outro, permissão para trabalhar extra-muros, permissão para sair.

Quando internos cometem faltas, os guardas mandam comunicações a seus respectivos chefes. Comunicações chegam até uma comissão disciplinar que se reúne semanalmente. A comissão classifica os internos segundo o seu procedimento e lhes confere carteiras de identificação, de cores diferentes, segundo a conduta carcerária. Cada interno recebe uma carteira que lhe dá direito a privilégios ou não.

A não obediência às regras acarreta punições: anulação de privilégios, trabalhos desagradáveis e, em casos extremos, solitária.

Goffman (1967), no artigo "Características das instituições totais" chama a atenção para o fato de que punições e privilégios deste estilo são "modos de organização peculiares às instituições totais" (p. 312), que não encontram paralelo na sociedade livre, a não ser superficialmente com crianças e animais. Privilégios são "meramente a ausência de privações que normalmente se espera que não seriam encontradas. Assim, a mera noção de punições e privilégios não se encontra no mundo civil" (p. 312).

Ainda segundo Goffman (1967), "as instituições totais afirmam que estão preocupadas com a reabilitação, isto é, readaptação dos mecanismos auto-reguladores dos internos, de modo que estes mantenham os padrões do estabelecimento por sua própria conta, depois de afastados do ambiente. Em verdade, parece que esta reinvidicação é raramente compreendida e, mesmo quando ocorrem alterações permanentes, estas modificações frequentemente não são o tipo desejado pelo staff" (p. 320).

No caso da Penitenciária X, o objetivo expli

citado pela administração e accito e interiorizado pelos funcionários é o da recuperação do interno. Porém, internos e funcionários não crêem que tal objetivo seja atingido. A taxa de reincidência de crime é grande. Um comportamento frequente do ex-interno é o de ocultar que esteve preso.

## 2.2 A Penitenciária X como um sistema social aberto.

Tentaremos descrever a Penitenciária X como um sistema, isto é, enfatizando problemas de relação, estrutura e interdependência entre os objetos e seus atributos. Com base na definição de sistema dada por Hall e Fagen (1956), consideramos objetos simplesmente como partes ou componentes de um sistema; podem ser de diversos tipos; atributos são propriedades de objetos. Relações dizem respeito àquilo que mantém o sistema unido. É importante também considerar o ambiente do sistema, ou seja, o conjunto de todos os objetos que, se transformados em seus atributos, afetam o sistema e objetos cujos atributos mudam com o comportamento do sistema. Qualquer sistema pode ser sub-dividido em sub-sistemas.

A organização penitenciária é um sistema social. Os "objetos" e seus "atributos" são eventos e propriedades de eventos. Utilizando-nos de conceituações de Katz e Kahn (1970) podemos dizer que a organização é uma estruturação desses eventos e não tem estrutura isolada de seu funcionamento. Pode ser vista como um sistema aberto, que necessita de inputs para produção e manutenção. Além disso, é um sistema inventado pelo homem e, portanto, imperfeito e muito variável, exigindo mecanismos para reduzir sua variabilidade, tais como imposição de regras, criação de valores e expectativas múltiplas, submissão a pressões do ambiente.

Necessita de inputs de produção, ou sejam, importações de energia processadas para proporcionar um resultado produtivo, tais como: verbas governamentais,

recursos advindos de venda de produtos, subvenções, doações, etc, sem os quais não teria condições de sobrevivência. Necessita também de inputs de manutenção, isto é, importações de energia para sustentar o sistema, tais como: recrutamento e seleção de funcionários, entrada de presos e distribuição destes pelos diversos serviços, re formulação de normas, revisão de funções, realização de mudanças sob pressão do ambiente, do governo, de grupos de interesses (polícia, camara de deputados, grupos filantrópicos).

Como sistema social, inventado pelo homem, a Penitenciária X está sujeita a atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas de seres humanos. Portanto, pode ter variabilidade grande, exigindo forças para reduzir tal variabilidade. Por exemplo, forças ambientais advindas de grupos de interesses podem provocar sobre a organização pressões no sentido de "proteger a sociedade", exigindo maior vigilância e controle sobre internos. O controle poderia levar a atividades punitivas. Neste caso, a organização sofreria pressões de outros grupos no sentido de evitar punições físicas. Teria que se adequar às exigências desses diversos grupos.

Pressões internas diminuiriam a variabilidade de comportamento de funcionários e internos, através de imposições de regras. Por exemplo, prevêem-se penalidades para infrações de funcionários e internos, há portarias regulamentando comportamentos. Valores e expectativas comuns mantêm a organização pouco variada. Por exemplo, a idéia de reeducação, recuperação social do interno e sua reintegração na sociedade são valores compartilhados por toda a organização.

### 2.3. Sub-sistemas na Penitenciária X.

A Penitenciária X, como outras organizações sociais, processa e transforma inputs de energia. As

atividades relacionadas a transformação de energia foram denominadas por Parsons (1960) subsistemas técnicos ou de produção. Como a Penitenciária X está interessada tanto em controlar internos e funcionários, como em obter produtos agro-industriais e reabilitar internos, as transformações de energia se dão para que tais atividades sejam executadas.

Para isso, tem que obter recursos materiais e portanto, desenvolve estruturas de apoio (Katz e Kahn, 1970). Os subsistemas de apoio são os que se encarregam de manter trocas com o ambiente externo no sentido de obter para a organização materiais para desenvolver suas atividades específicas, incluindo aí trocas que manterão o prestígio da Penitenciária junto a grupos de interesse.

Sub-estruturas de manutenção se desenvolvem para garantir a sobrevivência do sistema. Referimo-nos aqui, utilizando ainda a conceituação de Katz e Kahn(1970) é subsistema de manutenção. Tal subsistema garante a energia humana para as funções, recrutando pessoal e socializando-o, selecionando internos para a organização, distribuindo-os pelos diversos serviços, recompensando e punindo em casos de obediências a normas ou insubordinações.

O meio ambiente da organização é mutável e, para sobreviver, ela deve desenvolver estruturas adaptáveis às demandas do meio. O subsistema adaptável gera reações apropriadas às condições externas através das mudanças que provoca. Assim, garante que a organização penitenciária se modifique internamente, seja em suas formas de tratamento de internos, seja no tipo de produto industrial ou agrícola que lança no mercado. A adaptação ao meio ambiente não é complicada. Organizações penitenciárias estão entre aqueles sistemas sociais mais estáveis. Seus objetivos, teoricamente, são operacionalizados de mais de uma forma, o que permite que atendam às expectativas de grupos de interesses contraditórios, ao

mesmo tempo.

A Penitenciária X necessita também de coordenar, controlar e dirigir padrões de comportamento a fim de se manter como sistema unificado. Desenvolve, portanto, subsistemas gerenciais que especificam as funções operativas de vigilantes, instrutores de oficinas, professores, etc. Mantém mecanismos regulatórios tais como normas e portarias que determinam o comportamento dos funcionários e dos internos; institui formas de regular comportamentos de presos, como, por exemplo, exigindo comunicações de vigilantes e instrutores a respeito de insubordinações. Mantém uma estrutura rígida de autoridade, centralizada, que decide, recompensa e pune.

#### 2.4. Funções, normas e valores na Penitenciária X.

Como sistema social, a organização penitenciária se baseia no comportamento de seus membros na função, em normas que prescrevem tais comportamentos e valores nos quais as normas se inspiram.

Funções, segundo Katz e Kahn (1970) são configurações padronizadas de comportamento, exigidas de todas as pessoas que desempenham atividades de uma determinada relação funcional; nesta situação, não se levam em consideração desejos pessoais nem relações interpessoais.

Normas são expectativas gerais, com caráter de exigência, que atingem todos os que desempenham funções em um sistema ou subsistema.

Valores são justificativas e aspirações ideológicas generalizadas.

Como exemplo de uma função na Penitenciária X, podemos descrever o comportamento de um de seus funcionários, encarregado de censuras de correspondência e arquivos. O exemplo nos parece interessante, pois, embora a função não seja central na organização, resulta de normas aceitas aí. O funcionário é encarregado de arquivar documentos relativos a internos em prontuários individu-

ais e controlar o movimento da correspondência, censurando as cartas que chegam e que saem. Como critérios para censura de correspondência usa os seguintes: quando as cartas são para fora da penitenciária não se permitem expressões de queixa com relação à diretoria, corpo de funcionários e penitenciária em geral; cartas censuradas são encaminhadas à inspetoria geral. Quando a correspondência vem do exterior, são controladas as notícias que possam causar alguma perturbação ao interno. Estas cartas serão entregues ao serviço social, que preparará o interno para receber a notícia. O funcionário não assume responsabilidade pela censura. Cabe à inspetoria geral mantê-la ou não e encaminhar as faltas relacionadas à correspondência à comissão disciplinar.

Normas são sancionadas na organização através de portarias, com instruções precisas a respeito dos trabalhos e outras atividades. As consequências de faltas e insubordinações são conhecidas por todos, internos e funcionários.

Valores na penitenciária podem ser reduzidos a uma única expressão, para funcionários: "recuperação e reeducação de internos". Naturalmente, a ideologia de reabilitação é pouco operacional, o que permite que se manifeste de formas diferentes nas atividades diárias.

Funções, normas e valores contribuem para o inter-relacionamento do sistema social. Há uma interdependência funcional entre os papéis desempenhados pelos funcionários. Como exemplo, vemos que o encarregado de arquivos e censura desempenha suas atividades ligado funcionalmente à inspetoria geral e ao serviço social e o mesmo relacionamento funcional pode ser encontrado nos diversos níveis da organização. Além disso, os comportamentos são regidos por normas geralmente aceitas e interiorizadas, que contribuem para manter o inter-relacionamento do sistema da mesma forma que os valores explicitados.

#### 2.4.1. Funções, normas e valores no nível de funcionários.

Considerando-se que, como sistema social, uma organização se baseia no comportamento de seus membros na função, normas que prescrevem tais comportamentos e valores nos quais as normas se inspiram, tentaremos descrever a Penitenciária X acentuando funções, normas e valores que foram explicitados por funcionários em resposta a questionário de atitudes aplicado na Penitenciária X.

A atitude com relação à ocupação dos funcionários foi medida através de uma série de itens afirmativos, relacionados à percepção do trabalho e das atividades que executavam. Os funcionários deveriam assinalar se concordavam ou não com a afirmação, podendo também a dúvida com relação à resposta.

Os resultados obtidos vêem-se na Tabela 1, na qual os itens estão apresentados de forma ordenada, em escala.

De forma geral, verifica-se que "moral" ou satisfação no trabalho se mostrou elevada.

Para medir ideologias e valores foram feitas questões relativas a atitudes com relação a punição de criminosos, restrição social imposta a presos e a família de presos, atitudes custodiais e de tratamento.

Na formulação destas questões, baseamo-nos na tipologia teórica, inspirada em descrição de organizações penitenciárias de Crossley (1965) e reformulada por nós (Moura Campos, 1971): contrapusemos, como sendo dois pontos extremos de um contínuo, modelos opostos de prisões - de um lado, a prisão punitiva-custodial e de outro, a prisão de tratamento e reeducação.

Tomando como base a tipologia, construímos questões que foram aplicadas a funcionários da Penitenciária X. Uma série de questões mediu atitudes com relação à punição de criminosos, outra, restrição social e uma terceira ideologias - custodial ou de tratamento. (Tabelas 2, 3 e 4).

TABELA 1: "Moral" ou satisfação no trabalho ( N=175)

Ítems	% Acordo	% Desacordo	% Dúvida
As satisfações maiores de minha vida decorrem de meu trabalho.	67,4	30,3	2,3
Meu trabalho me dá muita satisfação.	86,9	11,4	1,7
Meu trabalho é bom.	85,7	7,4	6,9
Vejo uma quantidade maior de vantagens que desvantagens a respeito de meu trabalho.	64,6	26,9	8,6
Meu trabalho parece ser satisfatório.	82,9	6,9	10,3
Muitas pessoas gostam de um tipo de trabalho como o meu.	68,6	12,0	19,4
Gosto apenas de parte de meu trabalho.	29,1	67,4	3,4
As coisas agradáveis e desagradáveis de meu trabalho estão mais ou menos equilibradas.	68,0	25,7	6,3
As vantagens de meu trabalho não ultrapassam nunca as desvantagens.	39,4	51,4	9,1
Há muito mais desvantagens que vantagens em minha tarefa.	30,2	59,4	10,3
Uma pessoa inteligente não ficaria muito tempo em minha ocupação.	38,3	49,7	12,0
Não se pode atingir um padrão decente de vida estando em minha ocupação.	40,0	53,7	6,3
Não gostaria de ter o meu trabalho.	12,0	80,6	7,4
A minha ocupação é a pior do país.	8,6	85,7	5,7



TABELA 2 : Atitude com relação à punição de criminosos.  
(N = 175)

Itens	% Acordo	% Desacordo	% Dúvida
Devem ser aplicadas punições corporais a todos os prisioneiros.	4,6	90,3	5,1
Os prisioneiros deveriam ser acorrentados.	4,6	90,9	4,6
Não devemos nos preocupar com o conforto de prisioneiros.	21,1	72,6	6,3
O confinamento em solitária fará o criminoso se arrepender.	32,0	54,9	13,1
Deve-se punir primeiro um criminoso e depois reformá-lo.	54,3	36,6	9,1
Uma dieta de pão e água na prisão recuperará os criminosos.	9,1	85,1	5,7
Um criminoso só se regenera quando descobre que a vida da prisão é dura.	50,3	40,0	9,7
É vantajoso para a sociedade punir aqueles que estão contrários a ela.	91,4	6,9	1,7
A não punição do criminoso encoraja o crime.	76,6	16,0	7,4
A justiça exige a punição de criminosos.	85,7	6,3	8,0
A maioria das prisões são escolas de crime.	39,4	45,1	15,4
É necessário que se aplique alguma punição ao criminoso.	85,1	8,6	6,3
Muitas pessoas que cometem faltas pequenas se tornaram criminosas perigosas após um período de prisão.	49,1	31,4	19,4
A fim de decidir como tratar um criminoso, deveríamos saber que tipo de pessoa ele é.	78,9	17,1	4,0

TABELA 2 : Atitude com relação a punição de criminosos.  
(continuação)

Ítems	% Acordo	% Desacordo	% Dúvida
Não podemos fazer de um criminoso um bom cidadão se o punirmos.	32,6	61,1	6,3
É injusto para a sociedade fazer alguns de seus membros sofrerem.	24,0	61,7	14,3
Devemos nos envolvermos de punir criminosos.	16,6	78,9	4,6

TABELA 3 : Restrição social de criminosos (N = 175)

Ítems	% Acordo	% Desacordo	% Dúvida
Os filhos de internos de uma penitenciária não deveriam visitá-los.	26,3	72,0	1,7
Acho que devemos limitar ao máximo os contatos de nossas famílias com pessoas de famílias que já cometeram crimes sem, no entanto, ser preciso cortar relações.	46,3	49,1	4,6
Não se deveria permitir a pessoas que já foram internos em uma penitenciária assumirem cargos altos e com maior influência na sociedade.	29,1	59,4	11,4
As famílias de alguns criminosos deveriam receber ajuda especial do governo, conforme o crime, a partir do momento em que o criminoso fosse preso.	50,3	38,3	11,4
Conforme a duração de sua pena, o interno deveria poder passar alguns períodos fora da penitenciária.	70,3	20,6	9,1
O fato de algumas pessoas terem estado em uma penitenciária não quer dizer que sejam mais perigosas que a média dos cidadãos.	61,1	30,9	8,0

TABELA 4 : Ideologias custodial e de tratamento (N = 175)<sup>32</sup>

Ítems	% Acordo	% Desacordo	% Dúvida
Para se trabalhar em uma penitenciária devem ser escolhidas pessoas enérgicas capazes de manter a disciplina e a ordem.	84,6	12,0	3,4
É perigoso que os internos tomem decisões próprias, mesmo que se trate de decisões sobre a sua vida diária.	56,0	36,0	8,0
Contatos muito frequentes com pessoas criminosas facilita que pessoas não criminosas ('normais') se tornem também criminosas.	34,9	61,1	4,0
Um funcionário de uma penitenciária deve sempre manter uma certa distância com relação ao interno a fim de que este o respeite como um superior.	60,0	36,0	4,0
Não se deve confiar inteiramente em internos por que eles são simuladores.	72,0	21,7	6,3
É melhor que os internos acusados de crimes mais graves não se misturem com aqueles acusados de crimes menos graves.	64,0	29,7	6,3
As qualidades mais importantes que uma pessoa deve ter para trabalhar numa penitenciária são: ser um especialista e ser capaz de manter a disciplina e a ordem.	75,4	20,0	4,6
Somente pessoas especializadas no trato com prisioneiros deveriam estabelecer contatos íntimos com os internos.	54,9	38,9	6,3
Os criminosos são, muitas vezes, mantidos por mais tempo nas penitenciárias apesar de já estarem preparados para viver na sociedade.	50,9	37,1	12,0

TABELA 4 : Ideologias custodial e de tratamento  
(continuação)

Ítens	% Acordo	% Desacordo	% Dúvida
É importante que o interno tenha o seu grupo de amigos na penitenciária.	64,6	26,9	8,6
Deveria ser permitido aos internos escolherem seu trabalho e seus divertimentos, dentro da prisão, de acordo com suas preferências e gostos.	48,0	47,4	4,6
É importante que o interno tenha dentro da penitenciária uma vida o mais semelhante possível à vida que ele teria fora da prisão.	41,7	53,1	5,1
Qualquer trabalho dentro de uma penitenciária deveria ter como objetivo principal contribuir para a recuperação do interno.	93,7	4,6	1,7

Tendo-se em vista os dados coletados e outras observações, podemos caracterizar os valores predominantes na Penitenciária X, utilizando como guia de descrição os modelos teóricos mencionados.

Em primeiro lugar, podemos observar a coexistência de valores contraditórios, de acordo com a tipologia: ênfase grande à recuperação e reintegração social do interno por um lado, acentuação de custódia e vigilância, assim como de punição, por outro.

Sabemos que a organização administrativa da Penitenciária X se caracteriza por padrões rígidos de funcionamento, sendo extremamente centralizada na figura de seus diretores, cujas ordens e portarias chegam prática

mente a todos os funcionários da organização em três etapas, como, por exemplo, através de chefes de serviço e chefes de seções. Pesquisa anterior (Moura Campos, 1971) revelou-nos que os principais elementos de ligação da organização são o diretor e o subdiretor, que recebem comunicações provenientes de 97,74% e 97,17%, respectivamente, dos funcionários da Penitenciária, em três etapas.

A ênfase à disciplina e controle se manifesta não apenas nas atitudes explicitadas pelos funcionários, mas também quando analisamos a posição central, dentro da organização, dos serviços encarregados dessas atividades (Moura Campos, 1971). Por outro lado, não há incentivos ao desenvolvimento pessoal e à integração social.

O sistema de poder é baseado em posições, dando-se grande ênfase a disciplina e obediência. Há um consenso na organização em obedecer a regras simplesmente porque são dadas por um superior.

Funcionários, de forma geral, são de nível sócio-cultural baixo - pouco escolarizados e mal remunerados. Podemos observar que geralmente são submissos aos superiores e não têm treinamento técnico. Obedecem a regras estritas - jamais punem diretamente os internos mas frequentemente enviam comunicações relatando insubordinações que serão julgadas em órgãos superiores que decidirão ou não quanto a punição. Em média, são encaminhadas por mês vinte comunicações deste tipo.

Espera-se também de internos obediência rigorosa a regras e normas. Muitas vezes a obediência é obtida através de conluio interno-guarda, nos quais o guarda oferece pequenas regalias aos líderes dos internos em troca de sua obediência e de sua influência sobre outros internos no sentido de que obedeçam. Quando um líder interno não se adapta a este tipo de solução, o caso é levado a escalões mais altos que, então, tomam providências diversas. Por exemplo, podem "queimar" a liderança do interno oferecendo-lhe oficialmente regalias, o que faz

com que os outros internos o percebam como traidor; outra medida é afastar geograficamente o líder dos liderados.

Internos têm tratamento igual em uma série de situações: usam uniformes iguais, pernoitam em celas semelhantes, têm que obedecer às mesmas regras, etc. Há, na penitenciária, tentativa de individualizar o tratamento: distribuição de carteiras de cores diferentes, que dão direitos especiais, tais como sair extra-muros, ter possibilidade de decorar as suas próprias celas como quiserem, cursar aulas.

O trabalho não é colocado em nível profissional, mas subordinado à tarefa de custódia e punição. Os serviços encarregados de prover trabalho a internos são estreitamente ligados funcionalmente àquelles encarregados de vigilância (Moura Campos, 1971). Como veremos adiante, são também esses serviços que têm em maior grau uma ideologia custodial.

Não se aceita, na organização, que internos tomem decisões próprias mesmo que elas se refiram apenas a atividades de sua vida diária. Muito menos são aceitas decisões que afetam a segurança da penitenciária. Porém, há tendências a aceitar que eles escolham seus trabalhos e tenham seu grupo de amigos.

É um valor mantido na organização a idéia de que o principal objetivo de todos é contribuir para a recuperação do interno. A recuperação é buscada (e aceita) através da punição.

Ainda utilizando a tipologia, consideramos que a organização estudada por nós se aproxima mais do modelo de ideologia punitiva-custodial. Observamos, entretanto, que os tipos não são mutuamente exclusivos.

Confirmando esse nosso diagnóstico, mencionaremos outros tratamentos dos dados coletados.

Levantamento sociométrico com o objetivo de conhecer as estruturas de comunicação e de poder da Penitenciária X (Moura Campos, 1971) nos apontou como órgãos

mais influentes dentro da organização a diretoria, os serviços encarregados de vigilância e controle e os serviços encarregados de produção agrícola e industrial. De têm menor poder os serviços relacionados a "tratamento" (serviço social, serviço de antropologia penitenciária) e serviços administrativos.

Identificamos também na organização vinte e cinco elementos de ligação, isto é, pessoas que detêm informações advindas de mais de 75% dos funcionários e que têm influência grande na penitenciária.

Para conhecermos a orientação específica dos serviços e dos elementos de ligação, construímos índices (sobre sua construção, ver apêndice) tais como: "moral" ou satisfação no trabalho, restrição social, aceitação de punição, aceitação da punição física, aceitação da punição em defesa da sociedade, ideologia do tratamento, ideologia custodial. Usamos ainda, em tabulações cruzadas, duas outras variáveis: percepção do interno como simulador e restrição à decisão de internos.

Referir-nos-emos apenas àquelas tabelas nas quais se encontrou um nível de significância para o teste  $\chi^2$  superior a 0,10.

Vejamos, primeiro, a moral nos diversos serviços da organização (Tabela 5).

Como mostra a tabela, maior satisfação no trabalho é encontrada nos serviços de contabilidade, diminuindo sucessivamente nos serviços de antropologia penitenciária, social e industrial. Moral mais baixa é encontrada no serviço penal. Ora é justamente no serviço penal que os funcionários da penitenciária sentem de forma mais acentuada o antagonismo entre objetivos explicitados e aceitos da organização (reeducação e tratamento) e a prática diária para atingir tais objetivos (tratando pessoas como objetos). De acordo com Goffman (1967) tal antagonismo atua diretamente sobre a moral dos funcionários, provocando o seu abaixamento. Vejamos o que diz

Goffman (1967): "Como o controle de internos é tipicamente racionalizado em termos dos objetivos e ideais ou funções do estabelecimento, e como determinados padrões humanos farão parte deste ideal, podemos esperar que os profissionais ostensivamente contratados para trabalhar nestas funções não fiquem satisfeitos, sentindo que estão sendo empregados como 'cativos', para acrescentar sanção profissional ao sistema de privilégios e que aqui não podem adequadamente praticar a sua vocação" (p. 328).

TABELA 5 : "Moral" de funcionários nos diversos serviços.  
( N = 173 ; % por coluna )

Moral	Serviços						
	Antr.	Penal	Cont.	Admi.	Social	Indu.	Agric.
Baixa	22,2	34,7	0,0	33,3	18,2	29,4	20,8
Média	22,2	33,3	10,0	37,0	27,3	29,4	50,0
Alta	55,6	32,0	90,0	29,6	54,5	41,2	29,2
N	9	75	10	27	11	17	24

Com relação à aceitação de restrição social de criminosos e aceitação de punição, os resultados obtidos são encontrados nas tabelas 6, 7, 8 e 9.

Aceitação de maior restrição social é encontrada no serviço industrial. Restrição baixa é encontrada no serviço social, aumentando sucessivamente nos serviços agrícola, penal e de administração.

Os índices de punição nos mostraram que o pessoal do serviço penal é o que aceita mais a punição em geral e a punição física. Aceitação de punição física diminui sucessivamente nos serviços industrial, agrícola, de administração. A maior rejeição à punição em geral e física é encontrada no serviço social. Seguem-se, em ordem crescente de aceitação de punição física os ser



viços de antropologia penitenciária, contabilidade, industrial, administração, penal e agrícola.

TABELA 6 : Aceitação de restrição social de criminosos nos vários serviços ( N = 173 ; % por coluna )

Restrição social	Serviços						
	Antr.	Penal	Cont.	Admi.	Social	Indu.	Agri.
Baixa	33,3	45,3	30,0	40,7	72,7	23,5	62,5
Média	55,6	29,3	50,0	22,2	0,0	35,3	25,0
Alta	11,1	25,3	20,0	37,0	27,3	41,2	12,5
N	9	75	10	27	11	17	24

TABELA 7 : Aceitação da punição nos vários serviços.  
( N = 173 ; % por coluna )

Aceitação de punição.	Serviços						
	Antr.	Penal	Cont.	Admi.	Social	Indu.	Agri.
Baixa	11,1	12,0	30,0	22,2	45,5	29,4	20,8
Média	88,9	56,0	70,0	66,7	54,5	58,8	70,8
Alta	0,0	32,0	0,0	11,1	0,0	11,8	8,2
N	9	75	10	27	11	17	24

TABELA 8 : Aceitação de punição física nos vários serviços. ( N = 173 ; % por coluna )

Aceit. de punição física	Serviços						
	Antr.	Penal	Cont.	Admi.	Social	Indu.	Agri.
Baixa	88,9	38,7	80,0	66,7	90,9	70,6	37,5
Média	11,1	26,7	20,0	22,2	9,1	11,8	50,0
Alta	0,0	34,7	0,0	11,1	0,0	17,6	12,5
N	9	75	10	27	11	17	24

TABELA 9 : Aceitação da punição em defesa da sociedade nos vários serviços ( N = 173 ; % por coluna )

Aceit. de pun. em def. sociedad.	Serviços						
	Antr.	Penal	Cont.	Admi.	Social	Indu.	Agri.
Baixa	11,1	40,0	40,0	25,9	45,5	41,2	37,5
Alta	88,9	60,0	60,0	74,1	54,5	58,8	62,5
N	9	75	10	27	11	17	24

Os resultados para os índices de ideologias são apresentados nas tabelas 10 e 11.

TABELA 10 : Ideologia de tratamento nos diversos serviços. ( N = 173 ; % por coluna )

Ideologia de tratamento	Serviços						
	Antr.	Penal	Cont.	Admi.	Social	Indu.	Agri.
Baixa	11,1	24,0	10,0	11,1	0,0	35,3	16,7
Média	44,4	62,7	90,0	63,0	54,5	41,2	62,5
Alta	44,4	13,3	0,0	25,9	45,5	23,5	20,8
N	9	75	10	27	11	17	24

Entre os diversos serviços da organização, os mais inclinados a tratamento são: serviço social, serviço de antropologia e serviço de administração. Além disso, o único diretor que respondeu ao questionário mostrou-se inclinado a uma alta ideologia de tratamento. Os serviços mais afastados de tal ideologia são: industrial e penal.

TABELA 11 : Ideologia custodial nos diversos serviços.  
( N = 173 ; % por colunas )

Ideologia custo- dial	Serviços						
	Antr.	Penal	Cont.	Admi.	Social	Indu.	Agri.
Baixa	55,6	10,7	70,0	22,2	72,7	11,8	16,7
Média	44,4	40,0	0,0	51,9	18,2	47,1	29,2
Alta	0,0	49,3	30,0	25,9	9,1	41,2	54,2
N	9	75	10	27	11	17	24

Nota-se que os serviços que atribuem maior importância à disciplina e à ordem, dentro de uma ideologia custodial são o serviço agrícola, penal e industrial. Atribuem baixa importância à custódia o serviço social, de contabilidade e de antropologia penitenciária.

A distribuição de frequência, nos diversos serviços, de mais dois itens do questionário foi analisada. Os itens eram: "Não se deve confiar inteiramente nos internos porque eles são simuladores" e "É perigoso que os internos tomem decisões próprias, mesmo que se trate de decisões sobre a sua vida diária", ambos relacionados com a ideologia custodial.

Os resultados encontrados são apresentados nas tabelas 12 e 13.

Os dados nos mostram que são realmente aqueles serviços que detêm maior poder os que se mostram

TABELA 12 : Distribuição de respostas, por serviço, à afirmação: "Não se deve confiar inteiramente nos internos porque eles são simuladores."  
( N = 162 ; % por coluna)

Percepção de internos como simuladores	Serviços						
	Antr.	Penal	Cont.	Admi.	Social	Indu.	Agri.
Acordo	42,9	82,2	50,0	88,5	50,0	66,7	91,3
Desacordo	57,1	17,8	50,0	11,5	50,0	33,3	8,7
N	7	73	8	26	10	15	23

TABELA 13 : Distribuição de respostas, por serviço, à afirmação: "É perigoso que os internos tomem decisões próprias, mesmo que se trate de decisões sobre sua vida diária."  
( N = 159 ; % por coluna )

Restrição à decisão de internos	Serviços						
	Antr.	Penal	Cont.	Admi.	Social	Indu.	Agri.
Acordo	14,3	72,2	42,9	48,0	11,1	75,0	73,9
Desacordo	85,7	27,8	57,1	52,0	88,9	25,0	26,1
N	7	72	7	25	9	16	23

mais orientados no sentido de uma ideologia custodial, de uma rejeição à ideologia de tratamento, que aceitam mais a punição e a restrição social de criminosos. São também os mais insatisfeitos com relação ao trabalho que realizam na organização.

Por outro lado, os serviços que detêm menor poder são aqueles que se orientam mais no sentido de tratamento, rejeitam mais a punição e a restrição social de internos e se opõem a uma ideologia custodial. O diretor

entrevistado por nós se identifica mais, do ponto de vista da orientação, com este segundo grupo. Detém também grande poder na organização.

Dos vinte e cinco elementos de ligação identificados na Penitenciária X (Moura Campos, 1971), vinte e quatro deles responderam a questionário aplicado posteriormente.

Abaixo, especificamos quem são esses elementos de ligação e os valores que o guiam.

Entre as 24 pessoas, apenas uma é mulher, dez têm mais de 47 anos, nove têm entre 37 e 46 anos, três entre 27 e 36 anos; apenas uma tem menos de 26 anos. São, portanto, mais velhos que a média da população de funcionários da penitenciária.

Quatorze procedem de zona urbana e dez de zona rural. Vinte e duas residem nas imediações da penitenciária e quatorze moram em casas cedidas pela penitenciária. Vinte e um são casados, dois solteiros e um viúvo.

Sete têm primário incompleto, dez primário completo, três curso médio e quatro superior. Considerando a escolaridade da população, proporcionalmente são mais escolarizados que a média dos funcionários.

Oito pertencem ao serviço penal, três ao serviço de contabilidade, dois à administração, dois ao serviço social, dois ao serviço industrial, cinco ao serviço agrícola e um à diretoria.

Onze estão há mais de vinte anos no serviço público, onze entre dez e vinte anos e apenas dois há menos de dez anos. Nove trabalham há mais de vinte anos na penitenciária, dez entre dez e vinte anos e cinco há menos de dez anos. São portanto, na maioria, funcionários mais antigos.

Sete são filhos de lavradores, oito filhos de funcionários, dois filhos de fazendeiros, quatro filhos de comerciante e um filho de artesão. Com relação à população, entre os elementos de ligação há, proporcionalmente, mais filhos de fazendeiros, funcionários e comercian

tes.

O nível salarial e a renda mensal destas pessoas são superiores à média da população. Nove têm mais de vinte funcionários subordinados a eles, onze têm entre um e cinco funcionários e três não têm nenhum. Verifica-se portanto que, exceto com relação a estes três últimos, trata-se de chefes oficiais e portanto de líderes formais.

Vinte e dois têm contatos frequentes com internos e dois têm contatos raros. Dezesesseis têm contatos com mais de vinte internos.

Dezessete mostram satisfação alta no trabalho, cinco satisfação média e dois baixa. Comparada com a população, a moral neste grupo é mais elevada.

Treze rejeitam restrição social de criminosos, sete mostram restrição média e quatro alta. Em comparação com a população, se apresentam menos restritivos.

Sete mostram baixa aceitação à punição em geral, quinze mostram aceitação média da punição e dois aceitação alta. Em comparação com a população, aceitam menos a punição.

Com relação à aceitação de punição física, dezessete mostram baixa aceitação, cinco média e dois alta. Em relação à população, são menos punitivos.

Quando a punição é apresentada em termos de proteção da sociedade com relação àqueles que cometeram faltas, quatorze aceitam a punição e dez rejeitam. Sob este aspecto, são mais punitivos que a população.

Apenas um mostra baixa ideologia de tratamento, dezoito ideologia de tratamento média e cinco alta. Oito mostram baixa ideologia custodial, sete média e nove alta.

Diante da afirmação: "Não se deve confiar inteiramente nos internos porque eles são simuladores", dezessete concordam e oito discordam.

Doze acham que se deve limitar ao máximo as

decisões de internos, mesmo se tratando de decisões sobre sua vida diária; dez discordam desta afirmação e dois não emitem opinião.

Percebe-se pois que, mesmo entre líderes formais da organização há ainda acentuada inclinação a uma ideologia custodial com acentuada ênfase à disciplina e controle. Naturalmente, não há um único tipo de liderança. Coexistem líderes orientados para o tratamento e orientados para a custódia, líderes formais e líderes informais.

Outras análises nos revelam ainda a importância de algumas variáveis relacionadas a maior ou menor satisfação no trabalho, maior ou menor restrição social de criminosos, maior ou menor aceitação de punição, maior ou menor ideologia de tratamento ou custodial.

Abaixo, citamos os resultados encontrados por nós (referimo-nos apenas àqueles cujo nível de significância foi satisfatório).

TABELA 14 : Relação entre idade e moral do funcionário.  
( N = 172 ; % por coluna )

Moral	Faixas de idade			
	18-26 anos	27-36 anos	37-46 anos	+ de 47 anos
Baixa	7,7	34,1	40,4	26,7
Média	43,6	26,8	34,0	31,1
Alta	48,7	39,0	25,5	42,2
N	39	41	47	45

Observamos relação entre idade do funcionário e satisfação no trabalho. Moral mais elevada é encontrada entre os funcionários mais jovens da organização, com idade entre dezoito e vinte e seis anos e entre aqueles que têm mais de quarenta e sete anos. Os mais insatisfeitos são aqueles que se encontram na faixa de idade

entre trinta e sete e quarenta e seis anos e entre aqueles que estão entre vinte e sete e trinta e seis anos (Tabela 14).

Observou-se também relação entre idade e restrição social de criminosos (Tabela 15). Restrição social mais alta é encontrada entre pessoal na faixa de 37-46 anos, seguindo-se o pessoal entre 27 e 36 anos. Restrição social mais baixa é encontrada entre os mais jovens, entre 18 e 26 anos e entre aqueles com mais de 47 anos. São menos restritivos aqueles que estão há pouco tempo na penitenciária e aqueles que trabalham aí há mais de vinte anos; mais restritivos aqueles que tom entre dez e vinte anos de trabalho na organização.

A variável sexo interfere na aceitação de punição (Tabelas 16, 17 e 18). Funcionários do sexo masculino mostram maior aceitação de punição que as funcionárias, tanto com relação à punição em geral, quanto aceitação de punição física e da punição justificada como defesa da sociedade. A variável sexo não interfere em ideologia predominante nem na moral.

TABELA 15 : Relação entre idade e restrição social.  
( N = 172; % por coluna )

Restrição social	Faixas de idade			
	18-26 anos	27-36 anos	37-46 anos	+ de 47 anos
Baixa	61,5	31,7	36,2	46,7
Média	30,8	39,0	27,7	24,4
Alta	7,7	29,3	36,2	28,9
N	39	41	47	45



TABELA 16 : Relação entre sexo do funcionário e aceitação da punição ( N = 175 ; % por coluna )

Aceitação de punição	Sexo	
	Masculino	Feminino
Baixa	16,5	63,6
Média	64,6	36,4
Alta	18,9	0,0
N	164	11

TABELA 17 : Relação entre sexo do funcionário e aceitação da punição física ( N = 175 ; % por coluna )

Aceitação de punição física	Sexo	
	Masculino	Feminino
Baixa	51,8	100,0
Média	26,8	0,0
Alta	21,3	0,0
N	164	11

TABELA 18 : Relação entre sexo do funcionário e aceitação da punição em defesa da sociedade. ( N = 175 ; % por coluna )

Aceitação de punição em defesa da sociedade	Sexo	
	Masculino	Feminino
Baixa	34,1	63,6
Alta	65,9	36,4
N	164	11

A procedência rural ou urbana do funcionário tem relação com a ideologia predominante: funcionários procedentes de zona urbana se mostram mais inclinados à ideologia de tratamento que pessoal de zona rural. Por outro lado, os funcionários procedentes de zona rural dão maior importância à custódia, disciplina e controle do que aqueles procedentes de zona urbana. (Tabelas 19 e 20).

TABELA 19 : Relação entre procedência do funcionário e ideologia de tratamento ( N = 171 ; % por coluna )

Ideologia de tratamento	Procedência	
	Rocha	Cidade
Baixa	24,1	15,2
Média	64,6	55,4
Alta	11,4	29,3
N	79	92

TABELA 20 : Relação entre procedência do funcionário e ideologia custodial ( N = 171 ; % por coluna)

Ideologia custodial	Procedência	
	Rocha	Cidade
Baixa	17,7	28,3
Média	35,4	40,2
Alta	46,8	31,5
N	79	92

A escolaridade do funcionário determina variações com relação à satisfação no trabalho, aceitação de punição e ideologia predominante (Tabelas 21, 22, 23, 24

e 25). Quanto mais alta a escolaridade, maior a satisfação no trabalho (moral), menor a aceitação de punição, maior a rejeição da punição física, maior a inclinação no sentido de uma ideologia de tratamento e menor a aceitação de uma ideologia custodial.

TABELA 21 : Relação entre escolaridade do funcionário e "moral" ( N = 175 ; % por coluna )

Moral	Escolaridade			
	Primário incompleto	Primário completo	Ginásio completo ou incompleto	Superior
Baixa	44,8	29,7	7,7	7,1
Média	29,3	35,9	41,0	14,3
Alta	25,9	34,4	51,3	78,6
N	58	64	39	14

TABELA 22 : Relação entre escolaridade e aceitação de punição ( N = 175 ; % por coluna )

Aceitação de punição	Escolaridade			
	Primário incompleto	Primário completo	Ginásio completo ou incompleto	Superior
Baixa	13,8	20,3	23,1	28,6
Média	55,2	60,9	74,4	71,4
Alta	31,0	18,8	2,6	0,0
N	58	64	39	14

TABELA 23 : Relação entre escolaridade e aceitação de punição física ( N = 175 ; % por coluna )

Aceitação de punição física	Escolaridade			
	Primário incompleto	Primário completo	Ginásio completo ou incompleto	Superior
Baixa	34,5	54,7	71,8	92,9
Média	32,8	23,4	23,1	7,1
Alta	32,8	21,9	5,1	0,0
N	58	64	39	14

TABELA 24 : Relação entre escolaridade e ideologia de tratamento ( N = 175 ; % por coluna )

Ideologia de tratamento	Escolaridade			
	Primário incompleto	Primário completo	Ginásio completo ou incompleto	Superior
Baixa	22,4	18,8	20,5	0,0
Média	60,3	67,2	53,8	42,9
Alta	17,2	14,1	25,6	57,1
N	58	64	39	14

TABELA 25 : Relação entre escolaridade e ideologia custodial ( N = 175 ; % por coluna )

Ideologia custodial	Escolaridade			
	Primário incompleto	Primário completo	Ginásio completo ou incompleto	Superior
Baixa	10,3	18,8	35,9	57,1
Média	43,1	37,5	30,8	42,9
Alta	46,6	43,8	33,3	0,0
N	58	64	39	14

A ocupação do pai é também variável relacionada à aceitação de punição e ideologia predominante (Tabelas 26, 27, 28 e 29).

Maior aceitação de punição é encontrada entre filhos de lavradores, diminuindo entre filhos de biscateiros e artesões, filhos de fazendeiros, de comerciantes e de funcionários públicos. Menor aceitação é encontrada entre filhos de comerciantes e de funcionários.

Maior aceitação de punição física é encontrada entre filhos de lavradores e filhos de biscateiros e artesões, diminuindo entre filhos de fazendeiros, de comerciantes e de funcionários. Aceitação menor é encontrada entre filhos de fazendeiros.

Menor ideologia custodial é encontrada entre filhos de comerciantes, aumentando entre filhos de funcionários e de fazendeiros. Maior ideologia custodial é encontrada entre filhos de lavradores.

TABELA 26 : Relação entre a ocupação do pai do funcionário e aceitação de punição ( N = 161 ; % por coluna )

Aceitação de punição	Principal ocupação do pai					
	Biscat. ou art.	Comerciante	Fazendeiro	Funcionário	Lavrador	Outros
Baixa	16,7	36,8	8,3	28,9	8,2	31,6
Média	58,3	52,6	75,0	65,8	65,6	47,4
Alta	25,0	10,5	16,7	5,3	26,2	21,1
N	12	19	12	38	61	19

TABELA 27 : Relação entre a ocupação do pai do funcionário e aceitação de punição física.  
( N = 161 ; % por coluna )

Aceit. de punição física	Principal ocupação do pai					
	Biscat. ou art.	Comer- ciante	Fazen- deiro	Funcio- nário	Lavra- dor	Outros
Baixa	66,7	73,7	83,3	63,2	32,8	63,2
Média	8,3	10,5	0,0	31,6	36,1	15,8
Alta	25,0	15,8	16,7	5,3	31,1	21,1
N	12	19	12	38	61	19

TABELA 28 : Relação entre a ocupação do pai do funcionário e ideologia de tratamento.  
( N = 161 ; % por coluna )

Ideolo- gia de trata- mento	Principal ocupação do pai					
	Biscat. ou art.	Comer- ciante	Fazen- deiro	Funcio- nário	Lavra- dor	Outros
Baixa	16,7	15,8	8,3	13,2	24,6	21,1
Média	75,0	36,8	66,7	60,5	59,0	57,9
Alta	8,3	47,4	25,0	26,3	16,4	21,1
N	12	19	12	38	61	19

TABELA 29 : Relação entre ocupação do pai do funcionário e ideologia custodial.  
( N = 161 ; % por coluna )

Ideolo- gia custo- dial	Principal ocupação do pai					
	Biscat. ou art.	Comer- ciante	Fazen- deiro	Funcio- nário	Lavra- dor	Outros
Baixa	16,7	47,4	25,0	26,3	8,2	36,8
Média	66,7	21,1	58,3	34,2	36,1	47,4
Alta	16,7	31,6	16,7	39,5	55,7	15,8
N	12	19	12	38	61	19

Quanto maior o nível salarial do funcionário, maior a sua satisfação no trabalho, menos ele aceita a punição física, mais alta a sua ideologia de tratamento, menor a orientação no sentido de uma ideologia custodial (Tabelas 30, 31, 32 e 33).

TABELA 30 : Relação entre nível salarial e "moral"  
( N = 147 ; % por coluna )

Moral	Nível salarial			
	I-II-III	IV-V-VI	De VII a XVIII	Comissão
Baixa	33,3	36,7	34,8	0,0
Média	35,3	35,0	17,4	15,4
Alta	31,4	28,3	47,8	84,6
N	51	60	23	13

TABELA 31 : Relação entre nível salarial e aceitação de punição física ( N = 147 ; % por coluna )

Aceitação de punição	Nível salarial			
	I-II-III	IV-V-VI	De VII a XVIII	Comissão
Baixa	37,3	48,3	82,6	84,6
Média	33,3	26,7	8,7	7,7
Alta	29,4	25,0	8,7	7,7
N	51	60	23	13

TABELA 32 : Relação entre nível salarial e ideologia de tratamento ( N = 147 ; % por coluna )

Ideologia de tratamento	Nível salarial			
	I-II-III	IV-V-VI	De VII a XVIII	Comissão
Baixa	29,4	15,0	4,3	7,7
Média	58,8	66,7	47,8	76,9
Alta	11,8	18,3	47,8	15,4
N	51	60	23	13

TABELA 33 : Relação entre nível salarial e ideologia custodial ( N = 147 ; % por coluna )

Ideologia custodial	Nível salarial			
	I-II-III	IV-V-VI	De VII a XVIII	Comissão
Baixa	17,6	11,7	47,8	38,5
Média	37,3	41,7	39,1	30,8
Alta	45,1	46,7	13,0	30,8
N	51	60	23	13

Quanto maior a renda mensal do funcionário , em geral, maior a sua satisfação no trabalho; funcionários com renda muito baixa demonstram também moral elevada; considerando-se apenas os que recebem mais de Cr\$.... 140,00, encontra-se que, com o aumento da renda mensal, aumenta-se a moral. Quanto maior a renda mensal, menor a aceitação de punição física, maior a inclinação no sentido de uma ideologia de tratamento. (Tabelas 34, 35 e 36).



TABELA 34 : Relação entre renda mensal do funcionário e moral ( N = 171 ; % por coluna ).

Moral	Renda mensal ( Cr\$ )			
	Até 140	140-260	260-700	Mais de 700
Baixa	25,0	33,9	27,8	11,1
Média	36,5	35,7	35,2	0,0
Alta	38,5	30,4	37,0	88,9
N	52	56	54	9

TABELA 35 : Relação entre renda mensal e aceitação de punição física ( N = 171 ; % por coluna )

Aceitação de punição	Renda mensal ( Cr\$ )			
	Até 140	140-260	260-700	Mais de 700
Baixa	46,2	48,2	61,1	100,0
Média	34,6	23,2	22,2	0,0
Alta	19,2	28,6	16,7	0,0
N	52	56	54	9

TABELA 36 : Relação entre renda mensal e ideologia de tratamento ( N = 171 ; % por coluna )

Ideologia de tratamento	Renda mensal ( Cr\$ )			
	Até 140	140-260	260-700	Mais de 700
Baixa	28,8	25,0	5,6	0,0
Média	55,8	53,6	72,2	55,6
Alta	15,4	21,4	22,2	44,4
N	52	56	54	9

Quanto mais intenso o contato que o funcionário tem com internos, maior a sua aceitação da punição em geral e da punição justificada em termos de defesa da sociedade. Quanto maior o número de internos com os quais o funcionário tem contato, maior a sua aceitação da punição em geral e da punição em defesa da sociedade, maior a inclinação no sentido de uma ideologia custodial, com ênfase grande atribuída à disciplina e ordem. Quando o funcionário tem contatos frequentes e informais com internos, mostra-se inclinado a uma ideologia de tratamento (Tabelas 37, 38, 39 e 40).

TABELA 37 : Relação entre intensidade de contato com internos e aceitação de punição.

( N = 167 ; % por coluna )

Aceitação de punição	Intensidade de contato com internos		
	De 0 a 5	De 5 a 20	Mais de 20 internos
Baixa	45,5	10,5	16,8
Média	45,5	78,9	60,7
Alta	9,1	10,5	22,4
N	22	38	107

TABELA 38 : Relação entre intensidade de contatos com internos e aceitação da punição em defesa da sociedade ( N = 167 ; % por coluna ).

Aceit. de punição em defesa da sociedad.	Intensidade de contato com internos		
	De 0 a 5	De 5 a 20	Mais de 20 internos
Baixa	54,5	21,1	37,4
Alta	45,5	78,9	62,6
N	22	38	107

TABELA 39 : Relação entre intensidade de contato com internos e ideologia custodial  
( N = 167 ; % por coluna )

Ideologia custodial	Intensidade de contato com internos		
	De 0 a 5	De 5 a 20	Mais de 20 internos
Baixa	40,9	21,1	19,6
Média	31,8	52,6	35,5
Alta	27,3	26,3	44,9
N	22	38	107

TABELA 40 : Relação entre intensidade de contato com internos e ideologia de tratamento  
( N = 167 ; % por coluna )

Ideologia de tratamento	Intensidade de contato com internos		
	De 0 a 5	De 5 a 20	Mais de 20 internos
Baixa	40,9	7,9	17,8
Média	40,9	65,8	62,6
Alta	18,2	26,3	19,6
N	22	38	107

Resumindo os dados, podemos identificar três grupos na organização, entre funcionários.

Dois deles se sentem satisfeitos no trabalho, mostram baixa restrição social, baixa aceitação de punição, alta ideologia de tratamento, baixa ideologia custodial. Um é constituído por funcionários de mais de quarenta e sete anos, com vinte anos ou mais de serviço público e de experiência na Penitenciária, de procedência geralmente urbana, com escolaridade mais alta, filhos de funcionários, comerciantes e fazendeiros, com

nível salarial e renda mensal altos. Tal grupo tem contato com menor número de internos, mas mantém com eles contatos formais e informais. O outro grupo é constituído por funcionários mais jovens, recém admitidos na organização; tem nível salarial e renda mensal baixos.

Há um terceiro grupo, numeroso, constituído por funcionários que se sentem pouco satisfeitos no trabalho, mostram alta restrição social de internos, demonstram aceitação alta de punição, baixa ideologia de tratamento, alta ideologia custodial. É constituído por funcionários com mais de vinte e seis anos e menos de quarenta e sete, que estão no serviço público e no trabalho de penitenciária entre dez e vinte anos aproximadamente, procedem de zona rural, sendo filhos sobretudo de lavradores, vaqueiros, biscateiros e artesões. Têm baixa escolaridade, nível salarial e renda mensal baixos. Têm contato com grande número de internos, mantendo com estes contatos apenas formais.

Naturalmente, nem todo funcionário pode ser classificado em um destes três grupos. Observamos que não se fez análise fatorial com os dados coletados. Identificamos tais grupos com base apenas nas intercorrelações mencionadas.

#### 2.4.2. Funções, normas e valores no nível de internos.

Funções, normas e valores entre internos são reflexo da estrutura de funcionamento na administração. Coerção, custódia, vigilância, controle de trabalho, etc, em prisões orientadas para punição, tendem a se dividir entre internos e funcionários. Nestas prisões, em geral, o controle está nas mãos de líderes informais, entre os próprios internos.

A relação básica entre internos é, em geral, de domínio e subordinação, numa cópia do funcionamento da administração, sendo aí também empregadas sanções.

Não coletamos dados que pudessem ter trata-

mento estatístico com relação à população de internos. Resumiremos, aqui, entrevistas e reuniões de grupos com líderes dentre eles.

Coexistem e contribuem para manter o equilíbrio do sistema dois tipos principais de liderança. Por exemplo, temos o caso de F., líder custodial, autoritário, coercitivo. Por outro lado, J., embora autoritário, tem em vista objetivos de "tratamento", de "reeducação".

As entrevistas foram feitas em sala da Penitenciária reservada para a equipe de psicólogos e sociólogos. Três psicólogas e um sociólogo participaram delas. Serão relatadas, na medida do possível, nas próprias palavras dos internos.

O primeiro entrevistado, F. estava condenado a sete anos de prisão dos quais já havia cumprido quatro. Estava na Penitenciária X há seis meses. Fôra condenado por estelionato. Trabalhava em serviço de pintura de paredes. Percebia a prisão como sendo "autoritária" e os funcionários como "distantes". Para ele, a Diretoria era uma "verdadeira ditadura". Afirmou que o regime de promoção de internos estava sujeito a delações e protecionismos. "O maior culpado da existência de delações é o inspetor. O inspetor, no contrário, é homem digno que não aceita delações".

Afirmou que tanto ele quanto outros internos desprezavam os funcionários, embora os tratassem com aparente respeito: "os funcionários são oportunistas e covardes; tratam os presos com desprezo e temem alguns mais corajosos que exigem o que lhes é de direito. Por exemplo, eu e outros andamos em todos os pavilhões que queremos, sem dar satisfação a ninguém; já outros, para passar em uma cela, têm que apresentar justificativa que será verificada".

"Atualmente, a penitenciária é um verdadeiro colégio: não há mais crimes e desordens - isto foi porque o diretor segurou as rédeas da prisão, apertando o

controle. Antigamente os internos tinham mais liberdade e havia mais crimes dentro da Penitenciária. Uma das grandes causas de crimes era a pederastia. O atual diretor acabou com o problema tirando da penitenciária todos os pederastas".

"Se a penitenciária existe para nos devolver regenerados para a sociedade, se é este o problema dela - fazer com que tenhamos condições de nos integrar na sociedade - por que então a direção dela não abre os portões aos domingos para que a sociedade venha até nós?".

Perguntamos-lhe a opinião sobre o Serviço Social e sobre o Serviço de Antropologia Penitenciária:

O Serviço Social "é o único órgão bom, do lado da gente. Mas, a massa carcerária não deposita confiança na assistente, porque ela participa da comissão disciplinar". Segundo ele, a "comissão não trata todos da mesma forma; há alguns delatores que são privilegiados. Por exemplo, pelo menos 70% do pessoal que trabalha fora da penitenciária é delator de colegas". O serviço de psiquiatria "é visto com maus olhos pelos internos porque é do psiquiatra que depende a sentença do indivíduo".

Forneceu-nos as seguintes informações sobre a vida dos internos:

"Gozam de maior prestígio entre os internos os indivíduos frios, corajosos, capazes de puxar uma faca quando for necessário". (Ele próprio se considera deste tipo: "se eu quisesse andar limpo e bem arrumado, bastava mandar um lavar e passar a minha roupa; ele ia até agradecendo. Eu é que não gosto de andar diferente dos outros".).

Apontou-nos as diferenças entre sub-grupos de internos:

"De forma geral, existe a turma dos malandros e a turma dos ctários. Malandros, têm os ladrões e, ctários os criminosos de sangue. Os ctários geralmente são bonzinhos e sem personalidade."

Para ser líder entre internos influi "primeiro, a vida progressa do interno, a honra e a moral que ele teve no crime e nas prisões; em segundo lugar, o conhecimento da situação, a personalidade e a coragem, o descompromisso com a situação". "É necessário que o indivíduo tenha força moral sobre os outros e coragem frente aos funcionários; em todas as prisões pelas quais passam os donos de tais características, eles lideram a massa carcerária".

Perguntamos como era a comunicação entre internos. Ele afirmou que é bastante fácil e rápida, mas não nos disse quais eram os canais. A comunicação verbal está sujeita à existência dos dois grandes grupos: em geral, os prisioneiros de "crime de sangue" não procuram os outros, mas são procurados quando necessário. Delatores são sempre conhecidos e desprezados - ninguém conversa com um deles.

F. nos afirmou que o trabalho de internos não era bem aceito. A remuneração é considerada como uma "esmola".

Nosso segundo entrevistado, J., estava há dois meses na penitenciária, condenado por estelionato, com pena bastante grande. Já esteve em outra ocasião na Penitenciária X, em outras prisões do Estado e fora do Estado. Era mecânico e, segundo ele, trabalhava como mecânico, "por conta própria", dentro da penitenciária.

Na prisão organizava com sucesso o futebol de salão. Vários internos e alguns funcionários participavam dos jogos. Mantinha sob controle e bem organizadas todas as atividades referentes ao futebol de salão, do qual era presidente. Tinha "cargos" também em outras atividades esportivas.

Afirmava que contribuía para o "bem estar dos internos" e que estava obtendo resultados positivos.

Segundo ele, "a atual direção da Penitenciária X nos trata como feras, não cumprindo o objetivo de

reeducação a que se propõe. Até há pouco tempo, não tínhamos nenhuma relação com a sociedade. As visitas só eram permitidas com a presença de guardas. Atualmente melhorou um pouco, mas não satisfaz ainda. O atual regime não tem lógica alguma. A qualquer momento podemos ir para a escura. A atual direção não tem critério de justiça; basta que sejamos delatados por qualquer um dos internos, mesmo que não tenhamos feito nada contra as regras da casa, para sermos punidos severamente, tal como sermos enviados para algum depósito de presos, em qualquer lugar, durante a madrugada".

"A maioria dos funcionários daqui não prestam. Só ficam procurando jeito de instigar uma revolta para que possamos ser punidos. No entanto, existem alguns que compreendem os internos. Isto depende de cada um e pode acontecer em qualquer serviço público".

Sobre o trabalho, disse: "Acho que o trabalho aqui existe para operar o interno; neste sentido é muito vantajoso".

Falando sobre a vida dos internos disse: "Aqui entre nós existe uma divisão: os delatores que são desprezados e os bons companheiros. Atualmente, o nosso maior problema é a falta de uma cantina que permita a nós utilizarmos nossa remuneração em coisas que gostaríamos de comprar: cigarro, comida, etc. Pretendemos conseguir a cantina através do diálogo e da lógica. Não queremos ser heróis - revoltarmos e criar montis contra a penitenciaría; mas, pela lógica, até hoje não conseguimos nada".

Pode-se tentar interpretações dessas entrevistas e de reuniões feitas com sub-grupos de internos: "sub-grupo da assistente social", "sub-grupo da madre"; sub-grupo do curso de madureza.

Em primeiro lugar, nota-se que os sub-grupos formados se unem em função do crime cometido. Na escala de prestígio entre internos, estão colocados em nível superior os estelionatários, seguidos dos ladrões mais



sobrefeitos e depois ladrões comuns; em seguida no nível inferior da escala, os assassinos, geralmente considerados menos inteligentes.

O poder é centralizado nas mãos de alguns líderes que têm seu grupo de apoio. O líder em geral é autoritário, coercitivo e obtém a sua posição graças a "características de personalidade" ("coragem", "frieza", etc), conhecimento da situação, tipo de crime cometido.

São desprezados os delatores e os funcionários de forma geral.

Quando se pede a internos sugestões que melhorariam a organização, não são capazes de percebê-la como um sistema que funciona; propõem cantina, visita, em geral, reivindicações que interessam só ao sub-grupo entrevistado.

De forma geral, o funcionamento da penitenciária, no nível de internos, equivale ao funcionamento da administração, com coincidência grande de normas e valores. Percebe-se que relações e interrelações de papéis e funções se dão em toda a organização, resultando em um funcionamento harmonioso, apesar de coexistirem aí valores e ideologias diversas.

### CAPITULO III

#### 3. APLICAÇÃO DOS MÉTODOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA PENITENCIÁRIA X

Passaremos agora, a analisar a possibilidade de aplicação de diferentes métodos de mudança organizacional na Penitenciária X. Manteremos, na análise, como objetivo da mudança a implantação, na organização, da pena individualizada, solicitação que nos foi feita pela Diretoria da organização.

Consideraremos como passível de fracasso todo método que não levar em consideração relações e inter-relações de papel, isto é não considerar a organização como um sistema social. Frequentemente os psicólogos têm caído no erro de admitir que mudando indivíduos, mudariam também a organização, pois esta é composta de indivíduos. Ora, em nosso caso, interessa-nos aqueles comportamentos individuais que precisam ser mudados para se introduzir a mudança na organização; tais comportamentos são inter-relacionamentos em uma estrutura organizacional e, portanto, interessa-nos abordar sobretudo tais inter-relacionamentos. Qualquer trabalho com indivíduos seria no sentido de redefinir seus papéis no sistema, mudar suas expectativas com relação à organização, mudar sanções no próprio sistema, etc. Por outro lado, não prevemos que apenas a mudança nas variáveis organizacionais (objetivos, funções, papéis, etc.) vá provocar modificações de comportamentos individuais como consequência imediata. É necessário trabalhar também em nível de indivíduos e grupos.

Algumas instituições podem solicitar o trabalho de psicólogos e sociólogos tendo em vista apenas a mudança na personalidade de alguns de seus membros que constituem problema dentro da organização, ou apenas resolver questões de relacionamento interpessoal entre alguns grupos, mantendo a estrutura da organização inalte-

rada. Na Penitenciária X, o objetivo é a mudança da organização como um todo, incluindo a estrutura de papéis e funções, o que exigiria uma modificação total no quadro de funcionários, relações e interrelações entre eles, acompanhada de mudança de comportamento entre internos que passariam a ter um papel inteiramente diferente do que tiveram até então.

### 3.1. O método de informação

Há alguns anos já se acentua o papel da comunicação na solução de problemas organizacionais. Assim o primeiro método proposto para se introduzir mudanças em instituições foi o da emissão de informações a respeito das modificações desejadas tanto no comportamento dos indivíduos quanto dos grupos e da organização como um todo.

Tal método poderia ser utilizado com relativa facilidade na Penitenciária X. Os funcionários seriam informados sobre as novas formas segundo as quais teriam que lidar com os internos, quais eram os casos de internos específicos que deveriam ter tratamento especial, etc. Junto a internos far-se-iam levantamentos de personalidade e se lhes explicaria o motivo de tal atividade ao mesmo tempo em que seriam informados sobre o seu novo papel. Aqui, de imediato, chocar-nos-íamos com a interpretação das informações dentro de um quadro de referência antigo: funcionários passariam a se dedicar a "vigiar" aqueles casos especiais e internos veriam os levantamentos de personalidade como uma forma de se intensificar o controle sobre eles, da mesma forma como consideram o serviço de psiquiatria penitenciária.

Realmente, tal método se choca com esse tipo de deficiência. Se não é imediatamente acompanhada e legitimada por mudança de penalidades e recompensas a simples explicação de novos papéis não ocasiona novos comportamentos. A mudança imediata de variáveis organizacio

nais não é tarefa rápida. O método é eficiente quando se visa apenas à mudança de papéis de poucos indivíduos ou quando tem uma função suplementar de apoio a outros métodos. No segundo caso, poderia ser um instrumento de importância na Penitenciária X.

Outra deficiência do método diz respeito ao poder do informante: relatórios de tentativas de mudança organizacional (Katz e Kahn, 1970) que usaram tal método apenas, mostram que ele sempre fracassa se o informante não tem poder na organização.

Ora, quem vai informar na Penitenciária X? O poder maior está entre aquelas pessoas e grupos mais resistentes à mudança como verificamos através de nossas pesquisas.

Por tudo isto, concluímos pela ineficácia desse método para os fins procurados pela organização aqui considerada. Ele poderia ser útil apenas em instituições pequenas, onde houvesse inter-relacionamento grande entre todos os membros.

### 3.2. Aconselhamento e terapêutica de membros da organização

Organizações, sobretudo industriais, têm o hábito de manter convênios com firmas de aconselhamento e terapêutica individuais, para as quais enviam seus casos problemáticos. Outras vezes, proporcionam a todo o pessoal de supervisão e de níveis intermediários os benefícios de sessões de aconselhamento e/ou terapêutica.

Em geral, tal método não proporciona mudança social, embora seja eficiente na terapêutica de personalidades individuais. Sua principal falha advém do fato de partir da suposição de que, se o indivíduo deve mudar, precisa primeiro ser removido da situação social que força seu comportamento. Ora, o que os psicólogos têm verificado é que, toda vez que o indivíduo é isolado da organização e retorna a ela com novas idéias, novos comporta

mentos, dentro de pouco tempo estará com as suas condutas antigas, pois a organização não mudou em nada durante a sua ausência: ele terá que retomar o mesmo papel, terá funções semelhantes às anteriores, conviverá com as mesmas pessoas. Se o indivíduo mantém seus novos comportamentos, ou a organização deverá mudar ou ele sair dela, em decorrência de sua própria mudança.

O método pode ser eficiente se atinge aquelas pessoas mais poderosas dentro da organização, que podem introduzir mudança legítima. Entretanto, mesmo assim, é eficiente apenas em organizações pequenas e de aplicação difícil em organizações grandes.

No caso da Penitenciária X, chocar-nos-íamos novamente com a questão do poder. Teríamos que submeter a aconselhamento e/ou terapêutica pessoas e grupos mais poderosos. Ora, tais pessoas tendem a ver a terapêutica como mais indicada a seus subordinados do que a si próprios e, além disso, teríamos que nos preocupar com grande número de pessoas para obtermos resultados eficientes - o que exigiria recursos financeiros com os quais não conta a maioria das penitenciárias brasileiras.

Além disso, a terapêutica e o aconselhamento, mesmo para mudança de personalidade, não são métodos bastante conhecidos, cujos resultados possam ser previstos com segurança. Em qualquer organização, devem ser usados com precaução.

### 3.3. O método de discussão de grupo

O método de discussão de grupo tem sido utilizado na obtenção de mudança individual, de grupos sociais e de organizações, frequentemente com grande sucesso, há quase trinta anos, desde os primeiros trabalhos de Kurt Lewin. Com efeito, Lewin (1952) demonstrou experimentalmente, no seu clássico trabalho de mudança de hábitos alimentares durante a Segunda Guerra Mundial, que decisões tomadas em grupo têm maior probabilidade de ser

mantidas que as decisões tomadas a partir de informações que visam a mudança de alguma conduta individual.

Assim, através de uma abordagem experimental, Lewin consegue de maneira sistemática mudar os hábitos alimentares de grupos de donas de casa e determinar a potência das forças de resistência à mudança. Cria assim a pesquisa ativa (action research): procura mudar condutas em situações controladas, comparando os efeitos de discussões de grupos com o efeito de conferências nas quais se utilizava o mesmo material de informação, em condições idênticas de tempo. Estende o mesmo tipo de procedimento a outras situações: nutrição de crianças, hábitos alimentares em escolas, restaurantes, etc. O pesquisador se interessa, concomitantemente, em controlar e evidenciar as variáveis que interferem na situação, verificar hipóteses e realizar ações controladas tendo em vista a mudança desejada; - o psicólogo social é um pesquisador e também um agente de mudança.

Naturalmente, os trabalhos de Lewin têm orientação dependente de sua situação de judeu emigrado para os Estados Unidos, preocupado em resolver conflitos sociais, lutar contra opressão, discriminação e preconceitos. Dessa forma, tenta conciliar ciência e prática, o papel de pesquisador e de homem de ação.

Uma série de "pesquisas ativas" segue-se aos primeiros trabalhos de Lewin, com obtenção de resultados semelhantes (Radke e Klisurich, 1947; Betty W. Bond, 1956). Busca-se, nos primeiros trabalhos, mudar o comportamento individual sem se considerar o envolvimento dos indivíduos, posteriormente, no grupo. Numa nova sequência de trabalhos, procura-se sobretudo modificar as normas de grupos existentes. Por exemplo, Coch e French (1948) buscam mudar, de forma controlada e sistemática, os métodos de trabalho de uma fábrica norte-americana. Os empregados de um grupo de controle são introduzidos nas modificações através de informação, em uma reunião na qual poderiam fazer perguntas e ouvir respostas. Um gru-

po experimental, de participação média, foi também informado a respeito das mudanças que se desejava introduzir e convidado a eleger representantes que teriam treinamento especial, em discussões. Outro grupo experimental, de alta participação, teve todos os seus membros envolvidos no treinamento. Os resultados novamente demonstraram a superioridade da ação em grupo: os trabalhadores que tiveram maior participação aprenderam mais rapidamente as novas atividades, voltaram ao nível anterior de produção em pouco tempo, com moral elevado, sem absenteísmos ou demissões. O mesmo não aconteceu no grupo de controle.

O experimento não obteve, entretanto, igual sucesso, quando executado por French e colegas (1960), em uma fábrica da Noruega, na qual se tentava, novamente, fazer com que trabalhadores aceitassem mudança no exercício de suas tarefas: não houve diferenças significativas na produção devidas a diferenças em participação. A explicação do fracasso da réplica pode ser encontrada nas normas de grupo dos trabalhadores noruegueses que percebiam sua participação nas atividades da fábrica como dependentes das decisões de seus representantes e não de uma equipe externa à fábrica. Assim, vê-se que o papel da discussão de grupo pode ser limitado por variáveis da estrutura organizacional.

A crítica ao método de discussões de grupo como método de mudança organizacional pode ser encontrada em Katz e Kahn (1970). Para aqueles autores, o método é eficiente quando se tem em vista mudar comportamentos de grupos isolados como, por exemplo, comportamento de contramestres, ou do gabinete do diretor de uma empresa, ou dos gerentes. Mas a criação de melhores relacionamentos dentro destes grupos não leva, necessariamente, à mudança organizacional desejada. O método apresentaria sem pre algumas vantagens: o grupo realmente exerce forte influência sobre o comportamento individual e um processo de mudança iniciado no grupo tem possibilidades grandes

de ser mantido pois o grupo se auto-reforça. Mas, a discussão de grupo entre elementos de uma organização, pode ser inibida e censurada pela estrutura de papel e de autoridade prevalecente no ambiente organizacional.

Algumas vezes o método pode ter resultado oposto ao desejado, sobretudo quando utilizado nos níveis mais baixos da organização, com pessoal que não tem liberdade para tomar decisões: o grupo cria uma falsa atmosfera de liberdade, sem a presença de uma autoridade - torna-se espontâneo e sua espontaneidade é artificialmente reforçada pelo monitor do grupo, o psicólogo social, geralmente externo à organização. Queixas e mesmo sugestões construtivas podem ser ventiladas, produzindo um resultado organizacional negativo: raramente tal grupo terá oportunidade de decidir por si próprio dentro da organização e o fato de seus componentes terem estado em situação de decidir, durante o período das discussões de grupo, pode acentuar sua impotência diante da organização.

Para Katz e Kahn (1970), o sucesso dos trabalhos de Lewin dependeram de suas variáveis que nem sempre foram explicitadas: (1) os grupos estudados por Lewin e seus discípulos eram homogêneos quanto à autoridade e posição e (2) as pessoas que participavam deles tinham interesses comuns, faziam parte do grupo em função de tais interesses e não como representantes de outros grupos; podiam discordar do grupo ou deixá-lo, sem que isto tivesse consequências.

Assim, considerando-se a primeira destas variáveis, vemos que o mesmo procedimento transportado para uma organização do tipo da Penitenciária X, por exemplo, teria que levar em conta as relações de autoridade, de posição e de poder dentro da organização. Quando figuras de autoridade estão presentes em um grupo, isto pode inibir as interações espontaneas entre os membros; a decisão final do grupo é influenciada por essa presença,



podendo refletir menos as posições dos membros e, portanto, ser menos internalizada. Numa organização penitenciária, onde a estrutura hierárquica é bem evidenciada, a discussão de grupo não é o método mais indicado, pois a decisão dos membros do grupo poderia ser levada a efeito apenas com mudanças na estrutura hierárquica: na Penitenciária X, as decisões são tomadas sempre nos órgãos mais elevados da hierarquia, sem nunca se fazer apelo aos níveis mais baixos. Mudada, primeiro, a hierarquia de poder, poderia se pensar em realizar discussões de grupo nas quais tivéssemos "grupos homogêneos quanto a autoridade e posição" e, neste caso, esperaríamos os resultados positivos da decisão de grupo.

Considerando-se, a segunda variável responsável pelo processo dos trabalhos do grupo de Lewin vemos que, em uma organização qualquer, é praticamente impossível ter grupos nos quais "as pessoas participam em função de seus interesses e não como representantes de outros grupos". Na Penitenciária X, em particular, seria difícil obter grupos de discussão nos quais os membros se despojassem de seus envoltórios de papel, posição, etc., simplesmente porque existem as funções, os papéis, as posições. Segundo ainda Katz e Kahn (1970) "a democracia pura da discussão e decisão do pequeno grupo lewiniano não é diretamente aplicável a muitos sistemas compostos de uma boa quantidade de subgrupos com funções características, valores e interesses diferentes. Por outro lado, uma estrutura de autoridade monolítica que elimine todos os processos de grupo é, além de indesejável, impossível de conseguir-se" (p.456). E a Penitenciária X é um sistema composto de subgrupos com "funções características, valores e interesses diferentes" (p.456).

Pudemos antever o fracasso do método de discussão de grupo, na Penitenciária X, a partir de um incidente ocorrido durante o nosso trabalho na organização. Depois de um período de observação na prisão, havíamos

começado a realizar entrevistas e coletar dados através de questionários com funcionários da organização. O trabalho junto a internos havia sido deixado, a pedido da Diretoria, para o final. Entretanto, a fim de adiantarmos o trabalho, decidimos realizar concomitantemente discussões de grupo com os internos. Para isso, nós os reuníamos em pequenos grupos e pedíamos que se expressassem a respeito da penitenciária. Nosso objetivo imediato era coletar informações que nos permitissem elaborar questionários aplicáveis a todos os internos. Quando levamos ao conhecimento da Diretoria a providência que havíamos tomado, verificamos a reação inesperada (inesperada porque, então, conhecíamos muito pouco a respeito da penitenciária como um sistema): o tipo de reunião que realizávamos era inédito, proibido, perigoso. O escalão mais alto da penitenciária se reuniu, discutiu o assunto e nos pediu que deixássemos para outra ocasião o tipo de atividade que realizávamos. Naturalmente, para que tal tipo de reunião viesse a ser possível e servisse aos fins que nosso trabalho tinha em vista - implantação de uma mudança no tratamento de internos -, dever-se-ia mudar primeiro a estrutura de poder. Dentro da estrutura então vigente, a discussão era impossível.

#### 3.4. Treinamento de sensibilidade e intervenção psicossociológica.

A partir de Kurt Lewin se sucederam tentativas de criação de técnicas de mudança grupal.

Retomemos um resumo histórico apresentado por Ardoino (1967).

Em 1945, Lewin fundou o Research Center for Group Dynamics com o objetivo de estudar relações humanas. Tal centro se uniu ao Centro de Investigações Sociais de Ann Arbor, formando o Institute for Social Research. Em 1946, Lewin, Lippitt, Benne e Bradford se reuniu

ram numa investigação sobre conflitos raciais e, nessa ocasião, criaram o National Training Laboratory in Group Development. Em 1947, realizaram o primeiro seminário experimental do Training Group, em Bethel, Maine, e aí testaram um novo método de formação de relações humanas. Defendiam programas de formação centralizados sobre a experiência, sobre métodos adequados de análise, sobre feedback. Em 1955, em Bethel, foram formuladas as primeiras elaborações teóricas sobre T Grupo (Grupo de Treinamento) por Bradford, Mallinson, Blake, Coffee, Gibb e Shepard. O T Grupo passou a ser utilizado com frequência. Do grupo de Bethel participaram psicólogos sociais franceses que, posteriormente, criaram variações da técnica na Europa, em centros como a Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques.

Analisaremos a técnica utilizada em Bethel (treinamento de sensibilidade) e algumas das que se sucederam sob sua influência.

#### 3.4.1. Treinamento de sensibilidade

No treinamento de sensibilidade, isolam-se os membros do grupo de seu ambiente costumeiro e eles são encorajados a expressar suas emoções, a examinar suas atividades e tornar-se conscientes do processo de funcionamento do grupo. São realizadas sessões para líderes de indústria, governo, universidade, etc., das quais as pessoas participam como iguais, sem referência às suas funções e papéis e analisam os processos de grupo, utiliza-se sobretudo o T Grupo, com participação de dez a dezesseis pessoas, com um ou dois monitores. Trabalha-se durante duas ou três semanas em reuniões diárias, sem normas de procedimento. Geralmente, os membros do grupo não se conhecem e se reúnem para aprender a respeito de si próprios e do funcionamento de grupo, incluindo problemas de comunicação e de poder.

Para Katz e Kahn, (1970) o método é eficaz,

mas tem em vista essencialmente o indivíduo e não a organização: quando os indivíduos regressam às suas funções normais, reencontram as mesmas definições de seus papéis que, por sua vez, estão interrelacionados com outros papéis organizacionais. Assim, mesmo querendo redefinir sua forma de atuação, o indivíduo se choca contra as expectativas dos superiores, dos subordinados e dos colegas que não passaram pela mesma experiência.

O método dificilmente poderia ser utilizado na Penitenciária X, não se presta adequadamente à mudança organizacional e exigiria que se formasse a "ilha cultural", grupo de pessoas que não se conhecem e que participariam de reuniões conjuntas durante um certo tempo, fora da organização. O método, portanto, não se ajusta a problemas específicos de uma organização em um determinado momento.

Sobre essa primeira experiência, a equipe de Bethel desenvolveu inovações. Tentou utilizar o mesmo procedimento do T Grupo com membros de uma única organização. Como exemplos, temos os trabalhos de Lippitt (1958) e de Bemis, Benne e Chein (1962) e os trabalhos de psicólogos franceses entre os quais citamos o de M. Pagès (1968).

#### 3.4.2. Alguns exemplos de intervenção psico-sociológica

O termo intervenção psico-sociológica é tomado de empréstimo à literatura francesa, sobretudo à terminologia usada pela A.R.I.P. (Association pour la Recherche et l'Intervention Psychosociologiques) e se refere a todas as atividades numa organização social, a pedido desta, as quais visem uma mudança no meio e que impliquem uma continuidade na ação. Sob essa designação, Dubost (1968), psico-sociólogo de A.R.I.P., inclui os trabalhos de Lewin de pesquisa ativa, a corrente da mudança voluntária, a intervenção não diretiva de Max Pagès, o trabalho de terapêutica de grupo em organizações de Elliott

Jaques e outros. Utilizar-nos-emos do termo para nos referirmos a alguns desses trabalhos. Adiante, preferiremos tratar o método de Elliott Jaques sob outro título pois parece-nos que se diferencia bastante dos outros, além de ter tido origem paralela aos trabalhos de Bethel e independente destes.

Uma das inovações criadas pela equipe de Bethel é a corrente designada por "mudança planejada".

Dentro desta corrente, citaremos primeiro, o trabalho de Benne. Para este autor, o objetivo do agente de mudança deve ser o de desenvolver a aptidão do sistema-cliente para que este resolva os seus problemas de adaptação, isto é, resolva os desequilíbrios que ocorrem no seu interior ou com o ambiente. Para facilitar o processo de mudança, Benne sugere algumas normas: os problemas devem ser resolvidos usando-se procedimentos do tipo experimental, que facilitariam o combate à rigidez do sistema social e o sensibilizariam para o uso de mecanismos de feed-back; os problemas deveriam ser solucionados com a cooperação de todas as partes do sistema que identificariam os problemas e avaliariam as decisões propostas; estudo e resolução de problemas deveriam ser centrados na tarefa, na realidade e não em questões de prestígio; deveriam ter função educativa e terapêutica para os participantes que se encontrassem no processo de mudança (pois, para Benne, o desenvolvimento dos sistemas sociais depende da maturação das pessoas que são seus membros); a resolução dos problemas exige canais de comunicação internos não tendenciosos.

Como Lewin, Benne atribui importância aos aspectos metodológicos, ao uso do modelo experimental nos trabalhos práticos e também defende uma estrutura de tipo democrático. A resolução de problemas deve resultar da interação entre o agente de mudança e os sistemas nos quais o agente intervém.

Dentro da mesma corrente, temos o trabalho de

Lippitt (1958). Como Benne vê no psicólogo social um consultante que ajuda um sistema-cliente a resolver seus problemas. O consultante é um agente externo, que não faz parte do poder hierárquico no qual se situa o cliente e, além disso, mantém com este uma relação apenas temporária. O termo sistema-cliente refere-se a qualquer unidade social, seja uma família, uma organização, uma associação.

Lippitt propõe que a mudança voluntária siga algumas fases, iniciando-se com o desenvolvimento de uma necessidade de mudança, o estabelecimento de uma relação de consulta, o esclarecimento de problema do cliente e prosseguindo com um exame de alternativas de solução de problemas, esforços reais de mudança, generalização e estabilização de um processo novo, em outro nível de funcionamento da estrutura do grupo e, finalmente, o estabelecimento da possibilidade de manter contínua a aptidão para a mudança.

Aqui se enfatizam, sobretudo as características psico-sociológicas da relação que se estabelece entre o sistema social, que solicita a solução de um problema, e o agente de mudança, que facilitará tal solução.

Entretanto, os defensores da mudança planeja da ficam muito mais no nível de uma reflexão comparativa sobre os papéis e atividades dos agentes de mudança do que no nível da proposição de conceitos e procedimentos sistemáticos de atuação no sistema. Assim se torna difícil avaliar as possibilidades de aplicação do método na Penitenciária X. Evidentemente ele é mais útil que o T Grupo para provocar mudança organizacional.

O psicólogo social nunca intervém com soluções. Tem apenas um papel de catalizador da mudança. Assim, modificações na estrutura da organização ficariam nas mãos do próprio "sistema-cliente". No caso da Penitenciária X isto poderia retardar o processo de mudança pois os órgãos mais poderosos é que resistiriam mais à mudança e, provavelmente, seriam os mais atuantes no

relacionamento com o consultante. Além disso, na Penitenciária X, temos um "sistema-cliente" pouco escolarizado e pouco apto a tomar decisões. Em consequência seria necessário utilizarmos aí um método de mudança no qual houvesse participação mais ativa da equipe de psicólogos e sociólogos.

Outro exemplo de método de mudança organizacional, derivado da experiência de Bethel, pode ser encontrado na literatura francesa: método denominado por Dubost (1968) orientação não diretiva. Trata-se da intervenção psico-sociológica de Max Pagès (1968).

Para Pagès, a intervenção psico-sociológica é uma metodologia prática da mudança, que se caracteriza, em primeiro lugar, por unificar pesquisa e prática. É um processo simultâneo de transformação e de explicitação: transformação das condições do diálogo e explicitação de sentimentos vividos nas relações sociais.

A intervenção é um processo coletivo e espontâneo do qual o pesquisador-prático é parte integrante. O papel do pesquisador é participar de uma maneira tão espontânea quanto possível do diálogo com o grupo, sem excluir nenhuma forma de participação, isto é, deve cooperar plenamente na atividade coletiva de transformação e de elucidação. Subjacente a esse diálogo espontâneo está uma aceitação, tão pouco defensiva quanto possível, dos membros do grupo com os quais se trabalha. Dessa forma, o pesquisador-prático facilita um processo coletivo de pesquisa e de transformação.

Na prática, o trabalho de intervenção pode ser realizado no nível do grupo, no nível individual e inter-individual, no grupo e fora do grupo. Pode-se utilizar reuniões plenárias, seminários de formação, reuniões grupais. É o próprio cliente que estrutura a situação de trabalho com o psicólogo. Max Pagès define seu cliente como qualquer pessoa ou grupo de pessoas com as quais o psicólogo social está em relação direta.

Como método de mudança a ser utilizado na Penitenciária X, a orientação não diretiva de Max Pagès está sujeita às mesmas críticas feitas aos trabalhos de mudança planejada: não há proposição de procedimentos sistemáticos; o processo de mudança ficaria nas mãos das pessoas mais resistentes a ela.

Outra crítica pode ser levantada aos dois métodos que designamos pelo nome de intervenção psico-sociológica: para serem eficazes, implicitamente exigem que todos os membros da organização tenham ou venham a ter interesses e valores comuns. Na Penitenciária X, há conflitos de interesses e valores. Como a percepção de uma penitenciária "ideal" depende de vários fatores (grupos de interesse, ideologia predominante na sociedade, etc), dificilmente se obterá consenso entre as pessoas envolvidas na intervenção psico-sociológica.

### 3.5. Sócio-análise

Outro método de mudança organizacional foi desenvolvido na Inglaterra no Tavistock Institute of Human Relations e por pesquisadores como W.R. Bion, Elliott Jaques e Harold Bridger. Tais pesquisadores foram muito influenciados por contribuições da psicoterapia, particularmente da psicanálise e trabalhos de Mélanie Klein.

De especial interesse é a tentativa de introdução de mudança organizacional na Glacier Metal Company, conduzida por Elliott Jaques (1951), de formação médica, psicanalista e psico-sociológica, membro dirigente do Tavistock Institute. O método foi denominado, por Jaques socioanálise. Seu trabalho incluiu um estudo geral da fábrica e uma descrição detalhada dos acontecimentos que ocorriam em seus setores. Julgou-se necessário considerar, primeiro, o contexto da fábrica: moral, salários, natureza e funcionamento de grupos de trabalho, situação econômica, competidores no mercado, caracterís-



727 727

ticas da comunidade local, etc. Nessa primeira fase, três idéias gerais são compartilhadas pela equipe de pesquisa: queixas particulares não seriam consideradas como dificuldades únicas nem como causadoras de outras; não se descobririam nem causas nem soluções simples; embora a mudança fosse desejada, a equipe encontraria resistência a ela.

Buscou-se acordo, dentro da empresa, com relação aos procedimentos a serem observados. O objetivo do trabalho não era, de início, bastante claro: buscava-se colaborar com a fábrica, que desejava pesquisar e desenvolver métodos, tendo em vista criar relações de grupos satisfatórias. O Diretor geral e seus subordinados imediatos aceitaram a colaboração ainda colocada nestes termos. Jaques considerou que o acordo, independente, de operários e delegados de pessoal era também necessário. Assim, realizou reuniões com representantes de pessoal. Explicou detalhadamente o desejo do Tavistock Institute de não trabalhar nem para a direção, nem para os trabalhadores, nem em proveito de um único grupo, mas colaborar com a empresa como um todo. Delegados de pessoal aderiram ao projeto, dependendo ainda de acordo de responsáveis sindicais, o que foi posteriormente obtido.

A equipe de pesquisa buscava manter sua independência em relação a todos os grupos e resistir a pressões que pudessem ser exercidas sobre ela. Não se deixou identificar com nenhum dos grupos dentro da fábrica. Utilizando quadros de aviso, informou que todos os dados recolhidos seriam públicos, que todas as sugestões seriam consideradas e que os membros do Tavistock Institute pretendiam colaborar no sentido do desenvolvimento contínuo de métodos para o funcionamento melhor da organização. Mantinham-se relações formais com os membros da fábrica; o modelo subjacente a essa independência buscada pela equipe é derivação da psicanálise.

Estabelecidos os acordos, a equipe passou a

estudar os diversos departamentos da fábrica, e organizar um histórico dela e a analisar o conjunto de sua organização social. Com o histórico, tinha-se em vista conhecer fatores de perturbação na evolução anterior, os quais, caso não tivessem sido completamente tratados, poderiam continuar a afetar o desenvolvimento da fábrica. Um primeiro relatório foi apresentado oito meses após o início do projeto.

Durante dois anos, a equipe prosseguiu seu trabalho, analisando a estrutura e o funcionamento dos escalões mais altos, sistema de representação de pessoal, organização hierárquica da fábrica, sistemas de remuneração. Nessa época, a empresa decidiu manter E Jaques e sua equipe como consultantes permanentes. O trabalho prosseguiu por mais de vinte anos.

Jaques distingue, do ponto de vista metodológico, três grandes períodos em seu trabalho (Dubost, 1968).

O primeiro se caracterizaria pela utilização intensa de discussões de grupo, trabalhando-se com a hipótese de que uma organização social pode ser definida em termos de grupos e de relações inter-grupos. Buscava-se reunir informações sobre os sentimentos das pessoas com relação a seus problemas, preparar a difusão ulterior dessa informação e dar oportunidade aos membros da organização de se ouvirem.

O segundo período se caracterizou pelo uso intensivo de discussões individuais, análise das pessoas no exercício de seus papéis, observação de grupos naturais. A principal técnica utilizada foi a de conversas individuais que eram cuidadosamente anotadas e revistas, incluídas em relatórios maiores e levadas às reuniões.

No terceiro período, a análise se apoia sempre em conversas individuais, sendo fundamentada por uma teoria de sistema social, desenvolvida durante os dez primeiros anos de trabalho na fábrica. São utilizadas técnicas de conversas individuais, análise e feed-back

das conversas em assembleias e reuniões habituais de trabalho. A equipe apoia-se em conceitos, princípios e objetivos inscritos na política adotada pela empresa.

Jaques, como sua equipe, tem papel de observador, ouvinte e analista. Utiliza-se de conceitos tomados da psicanálise e de uma teoria das organizações em elaboração.

Citemos alguns dos fundamentos de Jaques (1955): Muitos fenômenos sociais mostram correspondência íntima com processos psicóticos nos indivíduos. Instituições podem ser usadas por seus membros para reforçar mecanismos individuais de defesa contra a ansiedade, particularmente contra o aparecimento de ansiedades depressivas e paranóides. Com isso, não sugere que relações sociais sirvam apenas como função defensiva. Exemplos de outras funções incluem a expressão e gratificação de impulsos libidinais em atividades sociais construtivas, cooperação social em instituições fornecendo oportunidades sublimatórias criativas.

Uma hipótese de Jaques (1955) é que um dos elementos coesivos primários que reúnem indivíduos em uma associação humana institucionalizada é a defesa contra a ansiedade psicótica. Indivíduos podem ser vistos como interiorizando aqueles impulsos que, de outra forma, provocariam o aparecimento de ansiedade psicótica e contribuindo com eles para a vida das instituições. Para Jaques isto não quer dizer que as instituições sejam psicóticas, mas implica que seriam de se esperar, nas relações grupais, manifestações de rivalidade, hostilidade, suspeita e outras formas de comportamento mal-adaptado. Dificuldades de mudança podem ser vistas como "resistências", pois mudanças nas relações sociais ameaçam afetar as defesas sociais contra a ansiedade psicótica.

Assim, enquanto dirigia grupos, a equipe levava-os a descobrir causas subjacentes e a expressar motivos parcialmente conscientes. As resistências que

surgiam eram interpretadas pela equipe.

Katz e Kahn (1970) apontam como objetivo imediato dessa abordagem a melhoria da compreensão das pessoas sobre seus interrelacionamentos e seus próprios motivos pessoais e, como objetivo mais distante, a reestruturação organizacional pelos próprios membros responsáveis. Para os mesmos autores, o método não provocou nenhuma reestruturação fundamental da organização. Inconsistências e ambiguidades foram resolvidas e a posição pseudodemocrática da administração foi substituída por uma estrutura de autoridade mais clara. Eliminaram-se forças inconscientes que impediam a atuação racional das pessoas em relacionamento organizacional mais eficiente, elevação do moral e melhoria das relações interpessoais.

Uma limitação do método reside no fato de que os conflitos e problemas no funcionamento organizacional nem sempre são de natureza irracional; muitas dificuldades baseiam-se em conflitos de interesse e quanto mais as ansiedades irracionais são afastadas, mais nitidamente tais conflitos de interesses aparecem.

Embora a socioanálise tenha ajudado a administração a esclarecer suas políticas e procedimentos, algumas dificuldades permaneceram: persistiram conflitos de grupos relacionados à restrição da produção e não se deixou margem para comportamento cooperativo e inovador além do limite do dever.

Como vantagens do método, Katz e Kahn (1970) citam a combinação bem sucedida de conhecimento de terapêutica, Psicologia Social e Sociologia das Organizações. Além disso, a socioanálise leva em conta a caráter sistêmico da organização com a qual lida: exige o acordo dos diversos subsistemas, estuda os antecedentes do sistema e seu funcionamento como um todo, relações com o ambiente e o mercado.

Como método de mudança organizacional a ser utilizado na Penitenciária X, a socioanálise apresenta todas as vantagens já apontadas por Katz e Kahn. Além

disso, tratando-se do método terapêutico pode ser de especial interesse para organizações penitenciárias onde problemas de ordem psicológica interferem mais no funcionamento da organização que em outros tipos de instituições sociais. Facilitaria as modificações de sanções, normas, funções e papéis, necessárias para a implantação da individualização da pena na Penitenciária X.

Embora o processo de mudança fique a cargo dos próprios membros responsáveis pela organização, a psicodálise não é não-diretiva como a orientação, por exemplo, de Max Pagès. Por outro lado, não exige que a opinião de todos os membros seja igualmente considerada, dentro de um "ideal democrático" como na orientação do grupo de Bethel. Essas características implícitas ao método seriam positivas na Penitenciária X, onde dificilmente se poderia chegar a uma síntese útil de todas as orientações referentes a funcionamento penitenciário e que servissem aos objetivos da mudança solicitada. Realmente, dadas as existências de vários grupos que interferem no funcionamento de uma prisão, dificilmente teríamos consenso quanto à forma de tratamento de internos.

Como desvantagens apresentadas pelo método de Elliott Jaques, podemos citar a quantidade de tempo que requer. Realmente, para Jaques, uma tentativa de mudança dessa natureza deve ser pensada em termos de anos, pois o acesso às realidades organizacionais não pode ser precipitado, da mesma forma que uma psicodálise.

Além disso, o método requer uma equipe com formação especial, pouco usual em nosso meio: formação psico-sociológica e psicanalítica.

Sendo órgão estatal, de poucos recursos, dificilmente a Penitenciária X poderia manter uma equipe consultante de formação especializada, por um período de muitos anos.

### 3.6. Retroinformação (feed-back) e discussão de grupo

Comumente se fazem levantamentos de dados em organizações, com o objetivo de obter informações para diversos fins e, de regra, para diagnóstico da situação atual, tendo-se em vista a introdução de uma mudança.

É também comum que a administração da organização seja inapta para lidar com esse tipo de levantamento. Se os dados são apenas lidos pelos subordinados, aparece uma tendência natural de selecionar itens que reforçam suas inclinações e negligenciar os que se opõem a estas. Reações entre o pessoal da organização a tais levantamentos são variadas: podem sentir-se satisfeitos por terem sido consultados no início ou demonstrar receios de punição por terem expressado sentimentos supostamente contrários aos dos escalões mais altos. Depois de certo tempo, provavelmente se sentem frustrados porque não vêem os frutos de seu esforço para responder ou porque nada do que acham que está errado é mudado.

A fim de evitar tais problemas e fornecer às organizações uma forma eficaz de retroinformação (feed-back) de dados de levantamento, Floyd Wann (1957) desenvolveu, no Survey Research Center, em Ann Arbor, Michigan, um esquema para discussão de resultados em famílias organizacionais. Empregou o termo "famílias organizacional" para se referir a um supervisor em qualquer nível hierárquico e aos empregados que prestam contas diretamente a ele. Cada supervisor é membro de duas famílias organizacionais: daquela que supervisiona e daquela em que é supervisionado por seu chefe imediato.

Os resultados de um levantamento são discutidos, em grupo, pelas famílias, levando-se em conta, assim, a estrutura da organização. Reconhece-se o caráter hierárquico desta, iniciando-se o processo de retroinformação no topo da família.

Assim, um tipo de levantamento como o feito na Penitenciária X seria discutido em grupo, primeiro,

no nível de diretoria e subdiretoria. Em seguida, chefes de serviço seriam convidados a discutir os dados com a diretoria; cada chefe de serviço, então, faria discussões de retroinformação com seus chefes de seção que, por sua vez participariam de grupos com seus subordinados. Isto nos daria vinte e cinco discussões em grupo. Cada chefe que convocasse uma reunião com seus subordinados passaria por uma discussão comparável com seu dirigente.

Para cada discussão, a equipe de psicólogos e sociólogos prepararia o material necessário, acentuando sobretudo os dados referentes àquela família organizacional específica. Em cada reunião se discutiriam os dados da organização inteira e os dados específicos da "família" presente. Assim, todos podem comparar os seus resultados com os de outras "famílias" e com os da organização como um todo.

Para Floyd Mann, o sucesso desse processo depende de alguns requisitos:

Em primeiro lugar, as discussões de grupo, baseadas em dados objetivos e cifras, devem ser orientadas para a tarefa. Fazem-se perguntas de esclarecimento quanto aos dados, analisam-se problemas, busca-se observar possíveis causas tão objetivamente quanto possível e tenta-se chegar a acordo quanto a soluções levantadas.

Um segundo requisito é que cada família organizacional possa considerar as implicações dos resultados em seu próprio nível. As áreas de liberdade devem ser colocadas claramente pelos escalões mais altos, mas as soluções para questões específicas devem ser dadas pelos que se acham mais próximos dos problemas.

Outro requisito para uso eficaz de retroinformação é o encaminhamento aos níveis mais altos dos relatórios sobre reuniões realizadas em nível organizacional mais baixo.

Durante todo o processo, os pesquisadores participam como equipe técnica e podem ser chamados a tra-

zer detalhes sobre os dados mais relevantes.

Katz e Kahn (1970) apontam as vantagens de tal método: a retroinformação com discussões de grupo utiliza a estrutura organizacional existente e lida com suas propriedades sistêmicas. Outros fatos, apontados por Mann, garantem a eficácia da retroinformação sistemática: a participação na interpretação e análise dos resultados conduz à internalização de informações; as pessoas trabalham em um nível bastante concreto, lidando com dados que conhecem e, portanto, a aprendizagem de formas de funcionamento da organização ocorre mais facilmente do que se trabalhassem em um nível abstrato; o próprio conhecimento dos resultados pode motivar as pessoas a melhorar o seu desempenho, assim como o apoio do grupo de discussão; a introdução da retroinformação no topo da estrutura legitima o processo e assegura que as pessoas na organização terão uma percepção realista das expectativas de seu superior imediato quanto às condutas que deverão ter (Katz e Kahn, 1970).

O método, assim, se presta ao esclarecimento e melhoria do funcionamento organizacional, através de uma avaliação objetiva dos problemas pelos próprios membros da organização, cobrindo a estrutura inteira.

Evita-se identificar a priori as mudanças que serão feitas e tenta-se induzir a organização a que ela própria se modifique. O trabalho do pesquisador é simplificado mas, por outro lado, o método pode facilitar a cristalização dos procedimentos da organização, mesmo que aí existam defeitos básicos.

Para Katz e Kahn (1970), a mudança organizacional obtida pela técnica de retroinformação tem a probabilidade de se orientar antes para funcionamento mais eficiente que para mudança estrutural básica. "A oligarquia continuará sendo oligarquia, a autocracia uma autocracia". (p. 476). O método representa a "filosofia da reforma suave e branda e não a mudança radical". (p.476).



Os mesmos autores afirmam que o objetivo do método de Mann, é a melhoria pessoal e dos relacionamentos dentro da organização. O objetivo não é introduzir uma mudança sistêmica, mas melhorar o relacionamento entre os membros de cada família organizacional, por intermédio da discussão de seus problemas comuns.

Transportado para a Penitenciária X, o método é de fácil aplicação pois a organização em questão tem uma hierarquia bem definida em organograma. Além do mais é um método relativamente rápido e pouco dispendioso pois depende sobretudo de pessoal da própria organização.

Porém, a simples discussão dos resultados do levantamento pode mostrar que há idéias diferentes com relação ao tratamento de internos, mas não leva necessariamente a uma mudança dos métodos no sentido da solicitação feita à equipe de pesquisa.

O método tal qual proposto por F. Mann não é suficiente para o caso da Penitenciária. Poderia ser aproveitado como um esquema geral de trabalho. Porém as discussões em grupo teriam que ser mais dirigidas, documentadas, dever-se-ia propor sugestões de mudança de funcionamento precisas. A equipe de pesquisa teria uma atuação bastante diferente da proposta por Mann.

Além disso, dadas as características socio-culturais do pessoal da penitenciária (baixo nível educacional, remuneração baixa), seria necessário promover um programa intensivo de treinamento de pessoal. O número de reuniões de grupo teria que ser multiplicado para se levar a cabo os treinamentos.

O método não daria conta de outra mudança necessária na penitenciária: diminuição do poder de órgãos extremamente punitivo-custodiais e aumento do poder de órgãos de tratamento reeducativo. Isto só poderia ser obtido através de uma mudança na hierarquia da organização, que é mantida intacta pelo método de Mann.

### 3.7. Mudança sistêmica; mudança de variáveis organizacionais

Na Penitenciária X é necessário introduzir modificações lidando-se diretamente com características organizacionais.

Entretanto, as ciências sociais têm fornecido poucos subsídios para esse tipo de mudança. Katz e Kahn (1970) explicam a ocorrência desta limitação como consequência de dificuldades práticas de o cientista social obter poder suficiente para introduzir mudanças organizacionais em um meio natural, sob condições adequadamente controladas. Além disso, afirmam que os pesquisadores, nesse campo, têm tomado as variáveis organizacionais como dadas, como são as paredes de um labirinto em experimentos com animais. A dificuldade é aumentada pela tendência individualística daqueles psicólogos que não reconhecem as variáveis organizacionais como determinantes básicos do processo social.

Citam como exceção um experimento no qual Morse e Reimer (1956) tentam deliberadamente mudar uma variável organizacional. A variável organizacional selecionada para modificação, envolvia a estrutura de autoridade do sistema ou, mais especificamente, o grau de tomada de decisão nos vários níveis da empresa. Tentaram mudar a estrutura de papel em relação à tomada de decisão, de modo que os níveis mais baixos na estrutura passariam a ter mais poder e responsabilidade para executar o trabalho da organização.

Morse e Reimer partiram do pressuposto de que as forças atuantes estão estruturalmente fixadas no sistema e a autoridade legítima só é afetada através de um ataque direto à sua estrutura permanente. Assim, trabalharam com os escalões superiores da empresa, a fim de conseguirem uma mudança legitimada na estrutura organizacional, de modo que os empregados das fileiras comuns recebessem autoridade e responsabilidade para executar suas

atribuições prévias e as funções anteriores de seus supervisores. Estes, por sua vez, deveriam abandonar suas antigas funções, que passariam para os que lhes estavam abaixo e assumiriam a direção da divisão. Da mesma forma, gerentes de divisão abandonariam suas tarefas anteriores e seriam responsáveis pelo departamento. Com isso, os chefes de departamento poderiam exercer algumas das atividades do vice-presidente executivo.

Vê-se que, se o controle das atividades da organização é modificado em um nível, a organização inteira é afetada.

Morse e Reimer iniciaram o experimento persuadindo o vice-presidente executivo e seus assistentes da necessidade da mudança, através de sessões de grupo e de apresentação de resultados de um levantamento anterior que apoiavam as mudanças propostas. Em seguida, realizaram discussões de grupo nos vários níveis da organização, a fim de preparar o pessoal para a mudança prevista, realizando também o treinamento de supervisores para seus novos papéis. O último passo foi a introdução oficial da mudança, como nova política da empresa, em apresentação feita pelo vice-presidente: a mudança foi legitimada pela própria estrutura de autoridade. Discussões de grupo e tomadas de decisão implementaram o novo programa.

Todo o processo durou aproximadamente dois anos. Para controle, utilizaram dois tratamentos experimentais opostos, com grupos equivalentes: num, a delegação de poder e decisão era em sentido descendente na hierarquia da organização e, noutro, em sentido ascendente. As manipulações experimentais criaram dois tipos diferentes de subsistemas: num, as pessoas tomavam uma série de decisões em grupo em assuntos de importância e, noutro, os empregados ficaram menos envolvidos do que antes na regulamentação e controle de suas atividades. Uma série de medidas de moral e produtividade foram feitas para se comparar os dois tipos de tratamento experimental.

Interessa-nos aqui o método de introdução de

mudança organizacional utilizado pelos experimentadores, o qual poderia ser tomado como modelo na Penitenciária X. Dado o tipo de solicitação feita à equipe provê-se que é necessário na organização, mudanças deste tipo: delegações de poder e decisão a órgãos de tratamento e diminuição de poder de órgãos punitivo-custodiais, não com vistas a um controle experimental, mas como uma aplicação do método no sentido de implantar modificações na forma de tratamento de internos.

Outros exemplos de mudança sistêmica são encontrados nos trabalhos de Trist (1951) e Rice (1958) do Tavistock Institute, que lidam com o conceito de sistema sociotécnico. Buscam um ajustamento entre sistemas técnico e social que formam a organização. O método utilizado pelos dois pesquisadores é de especial interesse na Penitenciária X, sobretudo para inspirar mudanças nas oficinas de trabalho. Entretanto, o método de ajustamento de sistema técnico e social dependerá em cada caso das características da organização tratada. Para a Penitenciária X, ter-se-á que estudar cuidadosamente as condições técnicas e sociais do trabalho em oficinas e propor as modificações de acordo com os resultados de um primeiro levantamento, ainda não feito. No que diz respeito ao aproveitamento do conceito do sistema sociotécnico relacionado com o tratamento de internos, a situação se torna mais complexa: os dois sistemas - social e técnico - se confundem pois a eficácia do funcionamento do subsistema técnico (de tratamento de internos) depende e é determinado pela eficácia do funcionamento do subsistema social (que se refere a uma organização de trabalho que relaciona entre si os que realizam uma determinada tarefa, ou seja, ajustamento entre as diversas funções de pessoal da penitenciária entre si e com internos). Tal situação simplifica e dificulta o trabalho. Simplifica porque, lidando-se com um dos subsistemas, lidamos também com o outro. Dificulta porque teremos que lidar, todo o

tempo, com ideologias e valores, sem nos podermos basear nos recursos de tecnologia que dariam pelo menos os primeiros esboços do trajeto a ser seguido no processo de mudança.

### 3.8. Análise institucional

Tomando como base o livro de René Lourau (1970) - L'analyse institutionelle - tentaremos mostrar os princípios e formas de ação propostos por este método de trabalho.

Lourau aponta três momentos no conceito de instituição: momento da universalidade, da particularidade e da singularidade e, em cada caso, o conceito não tem o mesmo conteúdo.

No primeiro momento - da universalidade - o conceito é abstrato. Assim, recebem o nome de instituição as normas universais ou consideradas como tais: casamento, educação, salário, lucro, crédito.

No momento da particularidade, o conceito refere-se à formação de uma família, ao ato de casar ou ao fato de criar uma associação, começar um negócio, um tipo de ensino. Esse momento expressa a negação do momento anterior: em sociedades regidas pelo salário e pelo casamento, um indivíduo pode ser solteiro e não assalariado sem incorrer em sanções oficiais.

No terceiro momento, o da singularidade, o termo instituição se refere a formas sociais visíveis, dotadas de uma organização jurídica e/ou material como por exemplo, uma empresa, uma escola, um hospital, o sistema industrial, o sistema escolar, o sistema hospitalar do país. Estas são formas sociais singulares, modos de organização mais ou menos adaptados a uma ou várias das funções da sociedade. Tais formas sociais têm um papel de mediadoras entre as normas universais e os indivíduos que incarnam tais normas.

Em todas as formas sociais podemos encontrar

os três momentos do conceito instituição. Veja-se por exemplo a prisão. Suas finalidades e seu funcionamento não são os mesmos de uma fábrica ou de uma escola. Mas os prisioneiros são trabalhadores remunerados através do pecúlio, são escolarizados e reeducados (momento da universalidade). As exigências de trabalho, de educação e custódia dizem respeito ao funcionamento da sociedade que, fora da prisão, articula de maneira singularmente mais livre os modos de ação próprios ao trabalho, à educação e às sanções (momento da singularidade). A organização jurídico-técnica da prisão se situa negativamente com relação à organização social "normal" (momento da particularidade).

Toda forma social tem um caráter específico, dado por sua finalidade oficial (produção, educação, controle, etc.). Tal finalidade recebe o nome de função e corresponde ao momento da particularidade. Métodos de se tratar organizações em geral têm-se mantido apenas neste nível, o da particularidade, enquanto estudam especificamente as funções e disfunções de organizações. Esquecem-se de que a função oficial sempre está ligada a outras finalidades do sistema social. Portanto, definir uma organização pelos serviços que ela presta não é suficiente.

Caso consideremos as grandes funções sociais que são, para Lourau, a produção e a educação, temos que nos lembrar que a transversalidade destas funções aparece na fábrica, na escola, no partido político, na associação esportiva, na igreja, na universidade, na prisão. O caráter específico de uma organização decorre de um arranjo destas grandes funções sociais em torno de uma função social privilegiada e da exclusão oficial de um certo número de outras funções que se tornam latentes, acidentais, informais.

As instituições privilegiam algumas funções e excluem outras.

A análise institucional chama a atenção para

o fato de que as funções negadas, presentes-ausentes, agem simbolicamente, por intermédio de atos e de palavras, de não atos e de silêncios, que não podem ser relacionados unívocamente a nenhuma das funções privilegiadas.

A análise institucional aponta as características do sistema social - suas funções de produção e educação - e aponta as lacunas dos métodos de análise sociológica, psico-sociológicos e econômicos que deixam de lado esses aspectos das instituições e geralmente trabalham no nível da particularidade. A análise institucional pretende tratar das lacunas deixadas por estas disciplinas, ver relações onde se viam elementos coerentes e homogêneos, constatar problemas onde se acreditava ter encontrado soluções.

No trabalho com instituições, Lourau pretende explorar esses domínios presentes-ausentes. Para tal prática, Lourau propõe a designação de intervenção institucional. A seu ver, quer se trate de uma psicanálise individual ou de grupo, de psico-sociologia de grupo, de psicoterapia ou de pedagogia, há de comum o fato de se desenvolverem essas intervenções em um quadro institucional preciso (ainda que frequentemente oculto) e trabalharem (aqui também de maneira empírica e impensada) com um material que é a relação que os indivíduos mantêm com as instituições.

A aplicação da análise institucional a grupos, coletividades, organizações, lembra a intervenção psico-sociológica e a pesquisa de Sociologia das organizações. Mas, para Lourau, não se identifica com os modos de intervenção anteriores. A análise institucional engloba um método de conhecimento indutivo, colocando-se assim ao lado da análise funcional, estrutural, da análise econômica, política, etc. e, por outro lado, engloba também uma análise na situação, o que a aproxima da clínica psicanalítica: engloba investigações de campo e intervenção institucional. Investiga-

ções contribuem para se obter dados que favorecerão a abordagem ativa da situação e sugerirão modos de avaliação e critérios de validação.

Não é possível separar a análise da intervenção, para Lourau, pois o sistema de referência da análise institucional é estreitamente determinado pela presença física dos analistas, enquanto são atores sociais em uma situação, e pela presença material de todo o contexto institucional.

A situação analítica é construída a partir de uma hipótese e de instrumentos de análise: a hipótese de que é possível, através de análises na situação, descrever as relações que os indivíduos e os grupos mantêm com as instituições e isto mostrará que o elo social é sobretudo uma mistura de não-saber dos atores com relação à organização social; instrumentos de análise consistem em um conjunto de conceitos articulados no sistema de referência da análise institucional, tais como: segmentaridade, transversalidade, distância institucional, distância prática, implicação institucional, implicação prática, implicação sintagmática, implicação paradigmática, implicação simbólica, transferência institucional.

Não nos estendemos a respeito de cada um desses conceitos. Parece-nos mais relevante, para nosso trabalho, tomar outra obra de Lourau (1971) Clefs pour la Sociologie na qual o autor aponta aquelas operações que estão envolvidas na análise institucional:

- Análise da demanda oficial formulada pelos responsáveis da organização e da demanda implícita que se encontra atrás da demanda oficial.
- Adoção de auto-gestão, isto é, deixa-se ao grupo cliente as decisões com relação a horários, número de reuniões, pagamento dos analistas, etc.
- Adoção de livre-expressão, isto é, durante a análise o não-dito, os rumores, os segredos da organização, etc.



são desvelados. Os obstáculos para a livre-expressão são analisados como reveladores da estrutura institucional e de não-saber no interior da organização.

- Elucidações da transversalidade, isto é, são revelados os reflexos, na organização, das funções macro-sociais de produção, educação, controle, ideologias, divisões em classes, etc. A análise da transversalidade provocará resistências que revelarão as relações dos clientes com o micro-sistema social.

- Elaboração da contra-transferência institucional ou análise das respostas que o grupo fornece.

- Descoberta ou criação de analisadores, isto é, de pessoas que, através de contradições introduzidas na lógica da organização, enunciam e revelam as determinações que se escondem na lógica da situação. Há analisadores "naturais" que, por seu discurso, presença, gestos ou ações provocam nos outros membros a necessidade de expressarem ou silenciarem certas coisas: exercem pressões ou repressões no sentido de revelar as relações de poder que se encontram no nível institucional. Analisadores podem ser também criados para desempenharem o mesmo papel no dispositivo analítico da intervenção.

O sistema de referência conceitual da análise não deve ser confundido com o sistema de referência empírico dos atores presentes na situação. Para Lourau (1970) é preciso, particularmente, evitar os erros da análise do grupo centrado no grupo ou aqueles, mais sutis, da análise da organização centrada sobre a organização. Conclui dizendo que "estabelecido tudo isto, o sistema de referência da análise institucional é ainda muito heurístico" (p. 287). Aponta diversas questões ainda não resolvidas pela análise institucional. Entre elas, a de estabelecer quais são os resultados da intervenção, sua ligação com outros métodos e técnicas existentes e os critérios de sua validação.

O método pode ser utilizado na Penitenciária X, tendo aí vantagens que se referem sobretudo ao

esclarecimento de ideologias e valores que, necessariamente, serão os pontos de partida de mudança de prisões, já que todo o funcionamento de prisões é fruto de ideologias macro-sociais que se impoem à organização da estrutura de prisões. Tem a vantagem também de enfatizar aspectos referentes à instituição relacionados às funções do sistema macro-social, algumas vezes deixados de lado mesmo por Katz e Kahn (1970) que insistem numa abordagem sistêmica para a mudança organizacional.

O método, para ser utilizado na Penitenciária X, apresenta desvantagens relacionadas ao desconhecimento de seus efeitos, consequências, validação, etc: realmente, é um método bastante recente - as primeiras experiências feitas utilizando-o, datam de 1968. Seus autores - René Lourau (1970, 1971) e George Lapassade (1967) não o definem explicitamente como um método de mudança embora, a nosso ver, suscite a mudança através da "provocação institucional", nas palavras de R.Lourau (1970, p. 287).

## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSÃO

Apresentamos diversos métodos de mudança organizacional e analisamos vantagens e desvantagens de cada um deles. Consideramos organizações sociais em geral e particularmente a organização Penitenciária X.

Agora, cumpre-nos analisar as orientações subjacentes aos diversos métodos citados.

Os de informação e aconselhamento são de orientação eclética, bastante influenciados pelas conquistas da Psicologia Clínica e pela abordagem das relações humanas. Pressupõem que, resolvidos os problemas de relações humanas e de comunicação, se resolvem os problemas das organizações.

Dentro de linha semelhante podemos classificar o método de discussão de grupo proposto por Lewin, a técnica de treinamento de sensibilidade e a mudança planejada. São de orientação estruturalista tradicional em Psicologia, desenvolvidos sob influência da Gestalt. Considerando-se o desenvolvimento do estudo de organizações inserem-se dentro de uma perspectiva de relações humanas, embora reconheçam aspectos da estrutura da organização, o que torna tais métodos superiores aos de informação e aconselhamento.

De orientação psicanalítica, citamos os trabalhos de Ellicott Jaques e de Max Pagès, o primeiro influenciado pela linha de M. Klein e o segundo dentro de uma perspectiva psicanalítica freudiana, na qual introduz modificações. Ambos caracterizam uma abordagem organizacional que enfatiza o significado emocional das organizações para os indivíduos que fazem parte delas.

O método de P. Mann utiliza-se do modelo cibernético aplicando-o à Psicologia Social. Antevê-se, no método de retroinformação, a utilização do modelo de

sistema, com ênfase dada a funções, a papéis, a equilíbrio.

Os trabalhos de Morse e Reimer, Trist e Rice, que utilizam uma metodologia experimental, são classificados por Katz e Kahn como de orientação sistêmica, fruto da teoria funcionalista desenvolvida em Ciências Sociais.

Finalmente, a Análise Institucional poderá ser vista como orientada pelo modelo linguístico estruturalista (Garcia, 1972), advindo da linguística de F. Saussure. Entre outras características, que a distinguem dos métodos anteriores, está a ênfase a uma análise das instituições sociais e uma crítica ao modelo sistêmico funcionalista enquanto tal modelo analisa a organização centrada na própria organização, mantendo-se no estudo "particular" de funções e disfunções.

Propor um método alternativo que tome as vantagens de cada um daqueles citados e retire deles as desvantagens parece-nos um trabalho eclético que não leva a nenhum resultado útil.

Deixada de lado esta possibilidade, resta-nos responder às questões: que método utilizar ao se lidar com o problema da mudança organizacional? Em particular, como introduzir, na Penitenciária X, a mudança?

As respostas a estas questões não podem ser dadas de forma definitiva. São necessários maiores estudos no campo e testes de validação de métodos. Além disso, temos que considerar, sobretudo no caso de organizações sociais no Brasil, a preparação de equipes aptas a trabalharem na área.

Alguns pontos, porém, após as análises, devem ser salientados.

Vejamos a utilização do modelo de sistema. É nossa opinião que o modelo é útil e deve ser empregado sobretudo enquanto impede que se trate a mudança organizacional sob um aspecto excessivamente psicologizante e fornece subsídios para o tratamento de organizações

sociais. Entretanto, pode ser criticado no seguinte aspecto: pressupõe a existência de um sistema que pode ser modificado, mantendo entretanto seus aspectos básicos - é uma estrutura em funcionamento sujeita a inputs externos e internos, fornecendo outputs ao ambiente; o objetivo de toda mudança seria o estabelecimento de um equilíbrio ideal entre inputs e outputs. Nunca coloca em dúvida a questão de saber porque o sistema funciona de determinada forma, ou seja, que fatores levaram à formação do sistema em foco. No caso de prisões, por que elas surgiram, quando, como e que fatores macro-sociais fizeram com que funcionassem de uma ou de outra forma. No caso específico da Penitenciária X: por que a organização é assim, por que solicita uma mudança no sentido da individualização da pena (análise da demanda). Nesse sentido, o próprio modelo de sistema pode impedir o surgimento da mudança, delimitando-o à demanda da organização ou ao estudo das relações e interrelações de funções.

Katz e Kahn (1970), defensores do modelo em exame, não se satisfazem com os métodos de mudança sistêmica citados por eles e retomados neste trabalho. Entretanto, sustentam que a mudança resultará de inputs do ambiente e de tensões internas, sendo de primordial importância os inputs externos: "mudanças mais drásticas e revolucionárias são possibilitadas por forças externas" (p. 503); "inputs modificados, de várias espécies, são as fontes mais importantes de mudança organizacional" (p. 504). Das citações se conclui que os autores consideram que, sem um impulso externo, dificilmente ocorrerá a mudança. E os inputs que esperam são as transformações no mercado, mudança de ideologias e valores sociais, etc. Então, por que não introduzir diretamente na organização tais "inputs" através da análise das grandes funções macro-sociais, utilizando o conceito da "elucidação da transversalidade" proposto por Lourau e Lapassade (1971)? Neste caso, a análise institucional

poderia ser um modelo de trabalho útil, especialmente em caso da Penitenciária X.

Outros métodos também poderiam ser privilegiados, considerando-se a organização em foco: o de informação como subsídio a outro ou outros métodos, a discussão em grupo também como subsídio, a retroinformação, em algumas etapas preliminares à mudança visada (tomados isoladamente, não atenderão aos objetivos desejados), os métodos de mudança sistêmica.

Essa enumeração de métodos não consiste em uma prescrição da solução para a Penitenciária X, mas uma tentativa de apontar solução concreta para o problema, dentro de nossa própria orientação. Salientamos ainda que, para uma solução, temos em mão instrumentos preciosos: os dados relativos à organização.

## APÊNDICE

### A CONSTRUÇÃO DOS ÍNDICES

Conceitos teóricos podem ser expressos em termos de índices empíricos, que permitem medir objetos complexos.

Paul Lazarsfeld (1965), no artigo "Des concepts aux indices empiriques" aponta quatro principais fases no processo de construção de índices: representação imaginada do conceito, especificação das dimensões, escolha de indicadores observáveis e síntese dos indicadores (o que constituirá o índice).

Citando ainda Lazarsfeld, tentaremos resumir em que consiste cada uma destas fases:

a. A representação imaginada do conceito. O pesquisador, analisando os detalhes de um problema teórico, esboça primeiro uma construção abstrata, uma imagem. Tenta descobrir, em fenômenos isolados, distintos, um traço característico fundamental e tenta explicar as regularidades que observa. O conceito, no momento em que toma corpo, é apenas uma entidade concebida em termos vagos, que dá sentido às relações observadas entre fenômenos.

Em nossa pesquisa, tentamos estudar "moral" no trabalho, restrição social de criminosos, aceitação de punição, ideologia custodial e ideologia de tratamento. Todos estes conceitos, no início da pesquisa, eram apenas idéias vagas, que tentamos precisar e a que procuramos dar um conteúdo concreto, a fim de que pudéssemos chegar a medidas.

b. A especificação do conceito. A segunda fase, na construção de índices, consiste em analisar os "componentes" da primeira noção: aspectos ou dimensões podem ser deduzidos analiticamente do conceito geral que os engloba ou empiricamente da estrutura de suas intercorrências. O conceito corresponde, geralmente, a um conjunto

complexo de fenômenos e não apenas a um fenômeno simples e diretamente observável.

Assim, determinamos as "dimensões" de cada noção teórica que tínhamos. Para a noção de satisfação no trabalho ou "moral" especificamos: gosto pelo trabalho, percepção de vantagens no trabalho, percepção de satisfações decorrentes do trabalho, percepção de "coisas" agradáveis no trabalho, vontade de permanecer no mesmo serviço, representação que o indivíduo se faz de que outras pessoas percebem de seu trabalho.

Para a noção de aceitação da punição especificamos as seguintes dimensões: percepção de vantagens para a sociedade quando se punem criminosos, percepção de punição física como forma de recuperar criminosos, percepção da punição como sendo justa para aqueles que cometeram crimes.

Para a noção de "restrição social" de criminosos, especificamos: percepção de necessidade de isolar o criminoso de sua família e da sociedade, percepção de necessidade de restringir os direitos, quando se trata de criminosos: voto, cargos influentes.

Para as noções de (a) ideologia custodial e (b) ideologia de tratamento especificamos: (a) percepção da necessidade de se restringirem comunicações e contatos entre criminosos e destes com pessoas "normais", importância atribuída a controle, vigilância, disciplina, importância dada à manutenção de uma certa distância do criminoso no trato com este, percepção de criminosos como simuladores; (b) percepção da necessidade de deixar que criminosos tomem decisões, tenham amigos, tenham vida semelhante à que teriam fora da prisão, percepção da necessidade de que "especialistas" técnicos tratem de criminosos.

c. Escolha de indicadores observáveis. A terceira fase na construção de índices consiste em obter indicadores para as dimensões deduzidas. A relação entre cada



indicador e o conceito fundamental é definida em termos de probabilidade e não de certeza. Em consequência, tem-se que usar um número grande de indicadores. Lazarsfeld (1965) cita como exemplo a medida do fenômeno competência: a renda poderia ser considerada como um indicador de competência. Mas, se nos atemos a este único indicador, a maior parte dos homens de negócio poderiam ser considerados mais competentes que a maior parte de sábios eminentes. Daí a necessidade de termos mais indicadores, cuja seleção é um problema delicado. Deve-se considerar as relações entre eles, a sua pertinência para se medir o conceito, proceder a estudos de validação para se estabelecer a existência de correlações estreitas entre os indicadores.

Em nosso trabalho, levantamos, primeiro, aproximadamente, cinquenta indicadores para cada uma de nossas "noções" teóricas, ou seja, aproximadamente dez indicadores para cada "dimensão". Tais indicadores foram escritos sob forma de afirmações simples do tipo: meu trabalho parece ser satisfatório; o confinamento em solitária fará o criminoso arrepender-se; os filhos de internos de uma penitenciária não deveriam ter permissão de visitá-los; não se deve confiar inteiramente nos internos porque eles são simuladores; é importante que o interno tenha o seu grupo de amigos dentro da penitenciária.

Tais afirmações foram submetidas a um grupo de vinte juizes, estudantes universitários, que deveriam, utilizando procedimento semelhante ao de construção de escalas de Thurstone, assinalar, em uma escala de nove pontos, se a afirmação indicava grande, média ou baixa satisfação no trabalho, grande, média ou baixa aceitação de punição, grande, média ou baixa restrição social, etc.

Procedemos então a cálculos estatísticos semelhantes aos que foram elaborados por Thurstone: calculamos, para cada afirmação, a mediana e os quartis da distribuição. Eliminamos aquelas afirmações cuja disper-

são era extremamente grande (diferença inter-quartil maior que 1,2). Com isto, obtivemos, para cada noção, afirmações que se distribuíam em uma escala de 0 a 9. Afirmações que se encontravam no mesmo ponto das escalas foram também eliminadas, na base de uma seleção lógica: usamos critérios como simplicidade, tamanho.

No final, tínhamos dezoito indicadores para a medida de moral (três outros foram posteriormente eliminados porque se mostraram ambíguos na etapa de aplicação do questionário), dezessete para a medida de aceitação de punição, sete para a medida de restrição social e treze para a medida de ideologias.

Nesta etapa, poderíamos considerar que já tínhamos os índices prontos - uma escala para medir cada uma das nossas noções teóricas. A pertinência dos indicadores para medir a noção teórica poderia ter sido aceita na base das respostas dos juízes e do procedimento semelhante ao de Thurstone (nota-se que tal procedimento leva à construção de índices somatórios; veja-se, por exemplo, Galtung, 1966, Vol. II, p. 304).

Porém, o número pequeno de juízes e a inadequação de algumas de nossas afirmações reveladas na etapa de aplicação de questionários, fizeram-nos prosseguir na construção de índices, a fim de obtermos medidas mais seguras.

Tomemos como exemplo a "escala" de ideologias, a respeito da qual maior dificuldade encontramos para a construção de um índice. Como se verá, tivemos que nos restringir, depois de lidar com as treze afirmações iniciais, a um índice com três indicadores sob a denominação de "ideologia de tratamento" e outro, com dois indicadores, a que chamamos "ideologia custodial".

No início, tínhamos treze afirmações e conhecíamos a mediana da distribuição dos julgamentos de vinte juízes para cada afirmação; além disso, sabíamos que a diferença interquartil para cada indicador era inferior a 1,2, em uma escala de nove pontos:

1. Para se trabalhar em uma penitenciária devem ser escolhidas pessoas enérgicas, capazes de manter a disciplina e a ordem ( Md = 0,7 ) o extremo inferior da escala de nove pontos se referia a ideologia custodial e o superior a ideologia de tratamento; tentamos colocar, em um único contínuo, as ideologias; como se verá, foi impossível mantê-las como se pertencessem a um mesmo contínuo unidimensional.
2. É perigoso que os internos tomem decisões próprias, mesmo que se trate de decisões sobre a sua vida diária ( Md = 1,0 ).
3. Contatos muito frequentes com pessoas criminosas facilita que pessoas não criminosas ("normais") se tornem também criminosas ( Md = 1,7 ).
4. Um funcionário de uma penitenciária deve sempre manter uma certa distância com relação ao interno a fim de que este o respeite como um superior ( Md = 1,8 ).
5. Não se deve confiar inteiramente nos internos porque eles são simuladores ( Md = 2,1 ).
6. É melhor que os internos acusados de crimes mais graves não se misturem com aqueles acusados de crimes menos graves ( Md = 2,2 ).
7. As qualidades mais importantes que uma pessoa deve ter para trabalhar em uma penitenciária são: ser um especialista e ser capaz de manter a disciplina e a ordem ( Md = 3,8 ).
8. Somente as pessoas especializadas no trato com prisioneiros deveriam estabelecer contatos íntimos com os internos ( Md = 4,0 ).
9. Os criminosos são, muitas vezes, mantidos por mais tempo nas penitenciárias apesar de já estarem preparados para viver na sociedade ( Md = 6,7 ).
10. É importante que o interno tenha o seu grupo de amigos dentro da penitenciária ( Md = 7,6 ).
11. Deveria ser permitido aos internos escolherem seu trabalho e divertimentos dentro da prisão, de acordo com suas preferências e gostos ( Md = 8,0 ).

12. É importante que o interno tenha dentro da penitenciária uma vida o mais semelhante possível à vida que ele teria fora da prisão ( Md = 8,1 ).

13. Qualquer trabalho dentro da penitenciária deveria ter como objetivo principal contribuir para a recuperação do interno ( Md = 8,2 ).

Intercorrelacionamos as respostas a todas as questões. Empregamos o teste  $\chi^2$ . A cada afirmação, os sujeitos tiveram que dizer se concordavam ou discordavam.

No quadro abaixo, damos o nível de significância das correlações calculadas.

QUADRO 1: Intercorrelações de indicadores de ideologia (\*)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1		.001 +	.01 -	.001 +	.01 +	.001 +	.001 +	.001 +	.001 +	.01 +	.001 +	.001 +	.05 +
2			.01 +	.001 +	.001 +	n.s.	.05 +	n.s.	.001 +	.001 +	.001 -	.001 -	.01 +
3				.02 +	.01 -	.05 -	n.s.	n.s.	.01 +	n.s.	n.s.	n.s.	.001 -
4					.001 +	.001 +	.001 +	.001 +	.001 +	.02 +	.001 -	.001 -	.05 +
5						.01 +	.001 +	.001 +	.001 +	n.s.	.001 -	.001 -	.001 -
6							.001 +	.001 +	.001 +	n.s.	.01 +	.001 -	n.s.
7								.001 +	.001 +	.001 +	.001 +	.001 +	n.s.
8									.02 +	n.s.	.01 +	.001 +	.05 +
9										.001 +	.001 +	.001 -	n.s.
10											.001 +	.01 +	.02 +
11												.001 +	.01 +
12													.001 -
13													

(\*) Os sinais + e - foram acrescentados depois de se analisar cada tabela de correlação. O sinal + quer dizer: os indivíduos que concordaram com uma das afirmações correlacionadas concordaram também com a outra; o sinal - foi colocado para especificar aqueles casos em que os indivíduos que concordaram com uma afirmação discordaram da outra.

Nos dois casos, o coeficiente é elevado.

À primeira vista, ao contrário do que havia ocorrido quando construímos outros índices, pareceu-nos impossível agrupar indicadores e formar um único índice com indicadores altamente correlacionados entre si.

Entretanto, depois de analisar mais cuidadosamente o quadro, vimos que poderíamos formar um índice de "ideologia de tratamento" com três dos indicadores e outro de "ideologia custodial" com dois indicadores. Abandonamos a idéia inicial de que existia aí um único contínuo unidimensional indo de ideologia extremamente custodial a ideologia alta de tratamento.

d. A formação dos índices. A quarta fase no processo de construção de índices consiste em fazer a síntese dos dados elementares obtidos no curso das etapas precedentes e construir uma medida única a partir das informações elementares. Cada indicador será um ponto de sondagem para o conhecimento de uma atitude.

No exemplo que vínhamos mencionando, mantivemos três afirmações ou indicadores que vieram formar um índice de ideologia de tratamento. Os três são altamente correlacionados entre si. São os seguintes:

- Deveria ser permitido aos internos escolherem seu trabalho e seus divertimentos, dentro da prisão, de acordo com suas preferências e gostos.
- É importante que o interno tenha o seu grupo de amigos dentro da penitenciária.
- É importante que o interno tenha, dentro da penitenciária uma vida o mais semelhante possível à vida que ele teria fora da prisão.

As três afirmações nos deram um índice de ideologia de tratamento. Consideramos, para definir o índice assim construído, apenas as respostas de acordo. Há possibilidade de um indivíduo não concordar com nenhuma

delas, concordar com uma, duas ou com as três. Consideramos que um indivíduo tinha baixa ideologia de tratamento quando não concordava com nenhuma delas, média quando concordava com apenas uma e alta quando concordava com duas ou três.

O índice ficou com a seguinte distribuição:  
Ideologia de tratamento (N=175)

Baixa - 18,9%  
Média - 60,0%  
Alta - 21,1%

Dois afirmações vieram formar nosso índice de ideologia custodial:

- Um funcionário de uma penitenciária deve sempre manter uma certa distância com relação ao interno a fim de que este o respeite como um superior.
- Para se trabalhar em uma penitenciária devem ser escolhidas pessoas enérgicas, capazes de manter a disciplina e a ordem.

As duas afirmações mantêm entre si alta correlação. Há possibilidade de um indivíduo não concordar com nenhuma delas, com apenas uma ou com as duas. Consideramos que o indivíduo tem baixa ideologia custodial quando não concorda com nenhuma, média quando concorda com uma e alta quando concorda com as duas. O índice ficou com a seguinte distribuição:

Ideologia custodial (N=175)

Baixa - 22,9%  
Média - 38,3%  
Alta - 38,9%

Os outros índices foram construídos de forma semelhante. Em alguns deles introduzimos outro procedimento: sabemos que o teste  $\chi^2$  nos fornece a força da relação entre variáveis. Assim, a significância do  $\chi^2$  é alta quando os mesmos indivíduos que concordam com uma afirmação discordam da outra. No quadro apresentado indicamos com os sinais + e - a ocorrência de acordo nas duas variáveis (+) e a ocorrência de desacordo a uma e

acordo a outra (-). Como, nos dois casos, o nível de significância da correlação é alto, isto nos permitiu deixar em um único índice afirmações altamente favoráveis e altamente desfavoráveis ao trabalho, à restrição social de criminosos, à punição, etc.

Para que pudéssemos discriminar a favorabilidade e a desfavorabilidade da atitude de cada um de nossos entrevistados, atribuímos pesos aos indicadores. Assim, para cada indivíduo, as respostas de acordo às afirmações que formavam o índice, multiplicadas pelo respectivo peso, deram-nos uma soma que poderia variar, por exemplo, entre 0 e 24, sendo 24 o máximo de atitude favorável (ou desfavorável) e 0 o mínimo. Dividindo em três esta distribuição construída, podemos discriminar:

- Atitude altamente favorável (ao trabalho, à restrição social de criminosos, à punição, etc.);
- medianamente favorável;
- desfavorável.

Indicaremos agora as afirmações (indicadores) que formaram cada um de nossos índices e a distribuição deles. Todos os indicadores que entraram nos índices são altamente correlacionados entre si.

No índice de moral ou satisfação no trabalho mantivemos as seguintes afirmações:

- As satisfações maiores de minha vida decorrem de meu trabalho.
- Meu trabalho me dá muita satisfação.
- Meu trabalho é bom.
- Meu trabalho parece ser satisfatório.
- Muitas pessoas gostam de um trabalho como o meu.
- Gosto apenas de parte do meu trabalho.
- As vantagens do meu trabalho não ultrapassam nunca as desvantagens.
- Há muito mais desvantagens que vantagens em minha tarefa.
- Uma pessoa inteligente não ficaria muito tempo em minha ocupação.

- Não se pode atingir um padrão decente de vida estando em minha ocupação.
- Não gostaria de ter o meu trabalho em circunstância alguma.
- A minha ocupação é a pior do país.

Para podermos colocar em um único índice afirmações favoráveis e desfavoráveis à ocupação tivemos que atribuir pesos a cada afirmação. Atribuimos peso um às afirmações mais favoráveis ao trabalho e peso oito às afirmações mais desfavoráveis (o critério de atribuição de pesos levou em conta a mediana da distribuição dos julgamentos de juizes - procedimento relatado anteriormente).

O índice ficou com a seguinte distribuição:

Moral ou satisfação no trabalho (N=175)

Alta - 38,9%

Média - 33,1%

Baixa - 28,0%

No índice de restrição social, mantivemos os seguintes indicadores:

- Os filhos de internos de uma penitenciária não deveriam visitá-los.
- Acho que devemos limitar ao máximo os contatos de nossas famílias com pessoas de famílias que já cometeram crimes sem, no entanto, ser preciso cortar relações.
- Não se deveria permitir a pessoas que já foram internos em uma penitenciária assumirem cargos altos e com maior influência na sociedade.
- As famílias de alguns criminosos deveriam receber ajuda especial do governo, conforme o crime, a partir do momento em que o criminoso fosse preso.
- Conforme a duração de sua pena, o interno deveria poder passar alguns períodos fora da penitenciária.
- O fato de algumas pessoas terem estado em uma penitenciária, como internos, não quer dizer que são mais perigosas que a média dos cidadãos.

Este índice, como o anterior, inclui va-



riáveis de alta restrição social e de baixa restrição. Assim, atribuímos pesos às diversas afirmações. Computadas as respostas de acordo às afirmações, multiplicadas pelos respectivos pesos, obtivemos a seguinte distribuição do índice:

Restrição social (N=175)

Baixa - 44,6%

Média - 29,7%

Alta - 25,7%

Três índices de aceitação de punição foram construídos, aproveitando-se as mesmas afirmações. Um índice de aceitação de punição em geral inclui os seguintes indicadores:

- É necessário que se aplique alguma punição ao criminoso.
- A não punição do criminoso encoraja o crime.
- É vantajoso para a sociedade punir aqueles que estão contrários a ela.
- Uma dieta de pão e água na prisão recuperará os criminosos.
- O confinamento em solitária fará o criminoso arrepende-se.
- Não devemos nos preocupar com o conforto de prisioneiros.
- Os prisioneiros deveriam ser acorrentados.
- Devem ser aplicadas punições corporais a todos os prisioneiros.

O índice ficou com a seguinte distribuição:

Aceitação da punição (N=175)

Baixa - 19,4%

Média - 62,9%

Alta - 17,7%

O índice de aceitação de punição física inclui os seguintes indicadores:

- Uma dieta de pão e água na prisão recuperará os criminosos.
- O confinamento em solitária fará o criminoso arrepen-

der-se.

- Não devemos nos preocupar com o conforto de prisioneiros.
- Os prisioneiros deveriam ser acorrentados.
- Devem ser aplicadas punições corporais a todos os prisioneiros.

O índice ficou com a seguinte distribuição:

Aceitação de punição física (N=175)

Baixa - 54,9%

Média - 25,1%

Alta - 20,0%

O índice de aceitação da punição em defesa da sociedade inclui os seguintes indicadores:

- É necessário que se aplique alguma punição ao criminoso.
- A não punição do criminoso encoraja o crime.
- É vantajoso para a sociedade punir aqueles que estão contrários a ela.

O índice ficou com a seguinte distribuição:

Aceitação da punição em defesa da sociedade (N = 175)

Baixa - 36,0%

Alta - 64,0%

Todos estes índices foram utilizados como variáveis dependentes de outras variáveis como: data do nascimento, procedência, escolaridade, serviço ao qual o funcionário pertence, tempo de trabalho na penitenciária, ocupação do pai, nível salarial, renda mensal.

Não obedecemos a um dos requisitos, apontados por Zeizel (1962) para a construção de índice: segundo H. Zeizel, "observa-se que o índice varia entre -1 e +1, cumprindo assim um dos requisitos convenientes a um índice: suas medidas variam entre dois pontos extremos, tendo um ponto zero no centro, que assinala o equilíbrio entre os indicadores positivos e os negativos" (p. 112). Na página 117, o mesmo autor escreve: "Convém observar

que todos estes índices têm as seguintes propriedades matemáticas uniformes: podem variar entre 0,00 e 1,00, expressando esta cifra o valor ótimo possível, e o valor zero representando uma realização ínfima" (p. 117). Na página 113 o autor dá o exemplo de um índice que varia entre zero e dez; na página 112, outro índice varia entre -1 e +1.

Este requisito para o índice nos pareceu inteiramente desnecessário. O próprio Zeizel, especialista em construção de índices, nos dá duas informações diferentes e com a mesma ênfase. Além disso, com um simples cálculo de proporções podemos fazer com que nossos índices que variaram, ora de 0 a 3, ora de 0 a 2 e mesmo de 0 a 29 e de 0 a 21 quando atribuímos pesos, passem a variar de 0 a 1 ou, se preferirmos, de -1 a +1.

Sempre resta, aliás, um pouco de arbitrariedade na construção dos índices. Uma das arbitrariedades está na atribuição de pesos para as diferentes variáveis. Zeizel (1962), por exemplo, propõe que "a atribuição de valores numéricos pode ser realizada por um juiz competente" (p. 111).

Não há regras únicas e absolutas para se formar índices. Vejamos novamente o que diz Zeizel a respeito:

"De forma geral, o problema da construção de índices é o de obter uma medida de uma dimensão, de um objeto de mais dimensões; pode-se obter isto ou fazendo-se com que uma das dimensões represente o total ou por meio de uma fórmula de índices que combine duas ou mais dimensões em uma cifra" (p. 134).

"O estabelecimento de correspondência adequada entre a fórmula e o objeto poderia ser realizado mediante a comparação real, se o objeto fosse susceptível de ser medido de forma independente; é mais frequente que este processo se basee em relações indiretas, fundamentadas apenas em raciocínios de experiências anteriores

res. Neste caso, o objeto índice apenas adquirirá sua definição exata através do próprio processo da construção da fórmula do índice.

"Geralmente, o construtor do índice terá que escolher entre um índice mais exato e um que possa ser construído de forma mais econômica. A justificativa definitiva de um índice, como a de todos os conceitos, está em sua utilidade" (p. 135).

## BIBLIOGRAFIA

- Ardoino, J., El grupo de diagnostico instrumento de formation, Madrid: Rialp, 1967.
- Bennis, Benne e Chein, The planning of change. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1962.
- Blau, P. e Scott, W.R., Organizações formais, São Paulo: Atlas, 1970.
- Blau, P., La dynamique de la bureaucratie, In Lévy (Ed.), Psychologie Sociale, Paris, Dunod, 1968.
- Bond, B. W., The group-discussion - decision approach: an appraisal of its use in health education, Dissertation Abstracts, 1956, 16, 903-904.
- Coch, L. e French, J.R.P. Jr., Overcoming resistance to change, Human Relations, 1948, 1, 512-533.
- Cressey, D.R., Prison Organizations, In March (Ed.), Handbook of Organizations, Chicago: R. McNally, 1965.
- Domenach, J.-M., Foulcault, M. e Vidal-Naquet, P., Création d'un groupe d'information sur les prisons, Esprit, 1971, 3, 531-532.
- Dubost, J., Les méthodes d'intervention psychosociologiques et les actions décentralisées E.D.F.-G.D.F., Paris, 1968. (mimeo.).
- French, J.R.P. Jr., Israel, J. e Aas, D., An experiment on participation in a Norwegian Factory, Human Relations, 1960, 13, 3-10.
- Galtung, J., Teoría y métodos de la investigación social, Buenos Aires: Editorial Universitaria, 1966.
- Garcia, C., Análise Institucional, Ciência e Cultura, 1972, 24(2), 141-147.
- Goffman, E., As características das instituições totais, In Etzioni (Ed.), Organizações Complexas, São Paulo: Atlas, 1967.
- Hall, A.D. e Fagen, R.E., Definition of System, General Systems, 1956, 1, 18-28.
- Jaques, E., The change culture of a factory, Londres: Tavistock Publications, 1951.

- Jaques, E., Social Systems as defense against persecutory and depressive anxiety, In Klein (Ed.), New Directions in Psycho-analysis, London: Tavistock Publications, 1955.
- Katz, D. e Kahn, R.L., Psicologia Social das Organizações, São Paulo: Atlas, 1970.
- Lapassade, G., Groupes, organizations et institutions, Paris: Gauthier - Villars, 1967.
- Lazarsfeld, P., Des concepts aux indices empiriques, In Boudon (Ed.) e Lazarsfeld (Ed.), Le vocabulaire des sciences humaines, Paris: Mouton, 1965.
- Lévy, A., Psychologie Sociale. Textes fondamentaux, Paris: Dunod, 1968.
- Lewin, K., Group decision and social change, In Swanson (Ed.), Newcomb (Ed.) e Hartley (Ed.), Readings in Social Psychology, New York: Holt, 1952.
- Lewin, K., Teoria de Campo em Ciência Social, São Paulo: Pioneira, 1965.
- Lippitt, R., Watson, J. e Westley, B., The dynamics of planned change. New York: Harcourt, 1958.
- Lourau, R., L'analyse institutionnelle, Paris: Les Editions de Minuit, 1970.
- Lourau, R. e Lapassade, G., Clefs pour la Sociologie, Paris, Sybers, 1971.
- Mann, F.C., Studying and creating change: a means to understanding social organization, Research in Industrial Human Relations, Industrial Relations Research Association, 1957, 17, 146-167.
- McCleery, R.H., Mudança de política na administração de presídios, In Etzioni (Ed.), Organizações Complexas, São Paulo: Atlas, 1967.
- Morse, N. e Reimer, E., The experimental change of a major organizational variable, Journal of Abnormal and Social Psychology, 1956, 52, 120-129.
- Moura Campos, M.M.M. e Botelho, R.L.G., Estrutura de Comunicação em Organizações Penitenciárias, Arquivos Brasileiros de Psicologia Aplicada, 1971, 23, 9-44.

- Pagès, M., La vie affective des groupes, Paris: Dunod, 1968.
- Parsons, T., Structure and Process in Modern Societies, New York: Free Press, 1960.
- Radke, M. e Klisurich, D., Experiments in changing food habits, Journal of the American Dietetic Association, 1947, 23, 403-409.
- Rice, A.K., Productivity and social organization: the Ahmedabad experiment, London: Tavistock Publications, 1958.
- Trist, E.L. e Bamforth, K.W., Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal-getting, Human Relations, 1951, 4, 3-38.
- Zeisel, H., Diálogo con número, México: Fondo de Cultura Económica, 1962.

Rio, 7/72

*Wacimont*