

## **CONSIDERAÇÕES SOBRE O PODER DISCIPLINAR NA TOMADA DE DECISÃO DE GESTORES PÚBLICOS EM MINAS GERAIS**

**ANA LUIZA MONTEIRO BASTOS ORNELLAS**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

**HELLEN CORDEIRO ALVES MARQUEZINI**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

**LETICIA JAFAR DA FONSECA**

**LILIAN BAMBIRRA DE ASSIS**

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET/MG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento ao CEFET(MG)

# CONSIDERAÇÕES SOBRE O PODER DISCIPLINAR NA TOMADA DE DECISÃO DE GESTORES PÚBLICOS EM MINAS GERAIS

## 1 INTRODUÇÃO

A decisão possui papel determinístico nos rumos da humanidade, principalmente se tratando de decisões da esfera pública (SANEMATSU, 2016). A tomada de decisão pode ser entendida como um processo sistêmico, contextual e paradoxal, não podendo ser analisada independente das circunstâncias que a cercam. A ciência das características, dos desafios e dos paradoxos da sociedade é essencial para o entendimento dos processos decisórios (PEREIRA; FONSECA, 1997). Segundo Simon (1970), a tomada de decisão é um processo de análise e de escolha entre várias alternativas possíveis no percurso de ação a seguir. No campo da administração pública, os servidores como tomadores de decisão precisam analisar uma série de possibilidades e definir qual caminho seguir, sendo influenciado por uma série de questões. As leis, princípios, regulamentos internos, hierarquia, disciplina e vigilância também podem influenciar o processo decisório. Sendo o foco deste trabalho identificar os efeitos dos dispositivos de poder na tomada de decisão.

Nas organizações públicas o poder disciplinar se configura de diferentes formas com o objetivo de controlar o corpo a fim de assegurar a relação docilidade-utilidade e a submissão de forças (FOUCAULT, 1987). Inserido neste contexto, o servidor toma decisões levando em consideração as possíveis alternativas de ação, bem como as possíveis consequências das suas decisões e atos. A legislação, em respeito aos princípios regentes da administração pública, não deve ser desconsiderada na tomada de decisão pelo servidor público. Entretanto, o cumprimento da legislação não garante sua efetividade em toda sua totalidade, uma vez que os fatores intrínsecos ao decisor não podem ser desconsiderados (MATIAS-PEREIRA, 2009).

Neste artigo, analisam-se dois elementos da vida cotidiana: relações de poder e tomada de decisão. Estudos como o de Duarte (1957) apontam as configurações do poder disciplinar na administração pública de modo teórico, porém esse estudo busca complementar a análise com dados empíricos. Alguns trabalhos foram fundamentais para nortear essa pesquisa, entre eles os estudos de Carvalho (2013) sobre a decisão na tomada de decisão na administração pública, os trabalhos de Alcadipani (2002) e Santos (2014) a respeito do poder disciplinar foucaultiano e Matias-Pereira (2009) com contribuições no tema administração pública. Ao analisar o campo das organizações, Alcadipani (2002) considera que Foucault é pertinente, uma vez que amplia as perspectivas de análise da organização e do poder, indo além da perspectiva positivista e pragmática (ALCADIPANI, 2002).

Este artigo possui o seguinte problema de pesquisa: qual a interferência do poder disciplinar na tomada de decisão de servidores, em cargos de gestão, de instituições públicas? Essa questão norteadora desdobra-se nos seguintes objetivos específicos: identificar os dispositivos de poder dentro das organizações pesquisadas; apontar aspectos do processo decisório dos servidores públicos e identificar os efeitos do poder disciplinar sobre a tomada de decisão dos servidores públicos gestores.

O artigo está estruturado em cinco partes. A primeira refere-se à introdução, a partir da contextualização, relevância, contribuição e apresentação do problema de pesquisa e dos objetivos. Na segunda parte apresenta-se a fundamentação teórica com base na literatura a respeito do processo decisório na gestão pública e o poder disciplinar de Foucault. Posteriormente, descreve-

se a metodologia de pesquisa. Na quarta parte expõe-se a análise dos dados. E, por fim, tem-se a conclusão deste estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Processo decisório na gestão pública**

As decisões nas organizações públicas, em sua maioria, são tomadas por um indivíduo isolado, seja este governador, ministro, presidente de uma organização ou reitor de uma universidade, diretor técnico, financeiro, comercial, entre outros, cujos resultados são consequências da interação entre os atores envolvidos no processo. A decisão final ainda pode caber a colegiados diversos e não apenas a um único indivíduo. Esses colegiados podem representar corpos constituídos, como assembleia nomeada ou eleita, comitês de direção, conselhos de ministros, júri, entre outros, e, por outro, podem representar uma coletividade com contornos mal definidos, que é o caso das associações de defesa, de grupos de interesses, dos grupos comunitários e da opinião pública (CARVALHO, 2013).

A gestão na administração pública é realizada também em contexto político, surgindo a necessidade de saber como determinado contexto influenciará os processos decisórios e até que ponto o Estado limita a praticabilidade de uma decisão racional no sentido técnico. O entendimento desta racionalidade depende do contexto em que os atores no processo de políticas públicas se encontram, do grau de incerteza, complexidade, conflitualidade, urgência e ambiguidade com que têm de lidar. O decisor público pode se sentir pressionado a tomar posição sobre questões complexas, nem sempre no tempo desejado para análise de todas as variáveis, o que limita sua capacidade de elaborar diagnósticos. Este é um problema iminente para o tomador de decisão, uma vez que decisões falhas se traduzem em um grave problema administrativo, à medida que destoam da visão institucional e dificultam o alcance dos objetivos previamente estabelecidos pela organização pública. O servidor público no exercício de suas funções, enquanto tomador de decisão quando falha, está sujeito às sanções administrativas previstas em lei de acordo com a gravidade do caso. Por outro lado, um processo de tomada de decisão acertado se traduz em efeitos positivos para a sociedade como um todo exaustivo (CARVALHO, 2013; SANEMATSU, 2016).

A Teoria da Decisão em seu âmbito pretende descrever como as decisões são ou devem ser tomadas; assim, o seu emprego na esfera pública, pode viabilizar decisões ótimas, afastando teorizações vagas e difusas, bem como escolhas pautadas somente nas experiências de vida do servidor público tomador de decisão e/ou na intuição onde o mesmo atua. Considerando que os servidores públicos, são agentes do Estado, atores no processo decisório e ao mesmo tempo, parte da sociedade, ocorre uma ambiguidade na prática. A ambiguidade pode ser definida como a capacidade de determinados fenômenos estarem sujeitos a múltiplas interpretações, assumindo significados diversos. Assim, a ambiguidade tende a ser fator dominante no processo decisório no contexto político (CARVALHO, 2013; SANEMATSU, 2016).

O modelo racional do processo decisório estabelece que o ator, responsável pela tomada de decisão, deverá de modo claro definir os objetivos a prosseguir, estabelecendo um referencial que possibilite avaliar a eficácia da decisão. Contudo, em contexto político, o servidor público se depara com a formulação de objetivos que não se reduz à explanação de uma intenção ou desejo, mas como um meio para angariar apoio, sendo a representação de uma visão futura com o propósito de encontrar outros atores disponíveis para concretizá-la. A ambiguidade é inerente à racionalidade

política. Os problemas, decisões, objetivos, execução e avaliação serão alvo de representações com diferentes significados para os atores. O estabelecimento de metas ambíguas é algo vantajoso para os decisores públicos, dado o potencial de manipulação oferecido. Através da ambiguidade estabelece-se coligações entre atores com diferentes expectativas, ou seja, ela permite satisfazer interesses múltiplos e conflitantes, permitindo sua adaptação ao longo do processo de decisão, tentando se adequar aos diferentes interesses postos. O modelo racional conceitua que se deverão considerar todas as alternativas possíveis, contudo, em contexto político é fundamental controlar o número e tipo de alternativas a merecer inclusão na agenda e no processo decisório, tendo sempre em vista selecionar a opção que gere os resultados mais adequados (CARVALHO, 2013).

A tomada de decisão efetiva propicia a eficiência do serviço público, otimizando os recursos do Estado, liberando-os para serem destinados para outras demandas, incitando um ciclo de melhor aproveitamento dos recursos públicos. As prescrições teóricas que norteiam a Administração Pública visam proteger o interesse coletivo, entretanto, a complexidade da vida real pode diluir toda a certeza de sucesso. Cabe, assim, ao gestor público, conscientizar a sociedade que o alcance dos desafios impostos ao setor público tem como fator crítico de sucesso o desenvolvimento e a promoção da cidadania, e para isso, o servidor público deve estar preparado e confortável para tomar a melhor decisão possível (SANEMATSU, 2016).

No ambiente público há uma forte regulação nas formas de agir. Uma vez que o papel principal do Estado é atender as demandas da sociedade, o serviço público é influenciado por esta relação, a saber Estado x Sociedade, tornando-se necessário um maior controle do Estado sobre ao próprio trabalho dos serviços públicos como forma de garantir proteção ao interesse público (MATIAS-PEREIRA, 2009). Os princípios que orientam a administração pública e, por conseguinte, o exercício das atividades dos servidores públicos estão expressos no caput do artigo 37 da Constituição Federal de 88, que estabelece os cinco princípios mínimos a serem obedecidos pela administração pública direta e indireta: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Além dos princípios citados, existem os chamados princípios reconhecidos, que são: da supremacia do interesse público, da autotutela, da indisponibilidade, da continuidade dos serviços públicos, da segurança jurídica (proteção à confiança), da precaução, da razoabilidade e da proporcionalidade (CARVALHO FILHO, 2016).

Os princípios são fundamentais, visto que orientam como deve ser a postura da administração pública através da atuação dos agentes públicos perante a sociedade e norteia a tomada de decisão desses agentes. Os órgãos e entes da administração direta e indireta realizam suas atividades regidas por leis, de modo que o gestor fica restrito a lei. Existem ainda os regimentos internos, entretanto o regulador maior é a lei (DUARTE, 1957).

“Os servidores que têm as suas atividades ligadas àquele ordenamento, contribuindo para a realização daqueles fins gerais e superiores, que se alcançam através da administração, obedecem a um regime jurídico em que imperam princípios de disciplina, de hierarquia, de autoridade e de obediência. Têm deveres que decorrem de sua própria relação jurídica com o Estado. (...) Os servidores do Estado devem dar exemplo de absoluta exatidão no cumprimento do dever, da mais rigorosa observância da lei, da mais escrupulosa diligência e de espírito de disciplina” (DUARTE, 1957, p. 3-4).

Embasado no princípio da legalidade, é recorrente o pensamento de que o servidor só pode agir nos estritos limites da lei, não podendo agir contra a lei nem além da lei. Ao verificar algum ato ilícito a administração pública possui o poder-dever de apurar o caso. Abre-se, assim, uma sindicância, visando punir, dentro das opções de punições previstas na lei, desde que haja a possibilidade de defesa do acusado. Posteriormente, apura-se os fatos e autores. No fechamento do caso, “temos duas possibilidades: o arquivamento do caso, sob fundamento de inexistência da

infração, de irregularidade, ausência de autoria; ou a instauração de processo disciplinar, caso haja a comprovação e enquadramento do fato como infração, além da identificação do autor” (MIRANDA, 2008, p. 11).

## 2.2 Poder disciplinar de Foucault

Alcadipani (2002) defende que as obras de Foucault divide-se em três etapas: arqueologia, tratando sobre psiquiatria e mais voltada para as discursividades; genealogia versando a medicina entrando na questão do poder, valor, teoria, verdade, instituições e , por fim, ética que abrange as ciências humanas tratando do jogo de verdade de si para si, sendo que diferenciam-se entre si pelos eixos da experiência ou pela metodologia, de modo geral. Sendo o foco deste trabalho a genealogia.

Na visão usual o poder é visto como algo inerente a posição, voltado a repressão e proibição, sendo que se apresenta principalmente como “jurídico-discursiva”, uma vez que foca na lei. A concepção jurídico-discursiva possui duas características elementares “a relação negativa - o poder sempre exerceria uma relação negativa: rejeição, ocultamento, exclusão, etc. e a instância da regra, ou seja, o poder seria essencialmente o que dita a lei, reduzindo todo o resto a um regime binário: lícito ou ilícito” (ALCADIPANI, 2002, p. 50).

Deve-se considerar que o poder não é algo concreto, que se possa pegar nem um bem que se encontra sobre a proteção de alguém. Não se pode afirmar quem o detém, mas apenas quem o possui. É fruto de um jogo de relações, de um lado quem exerce o poder e do outro quem sofre, sendo algo dinâmico (FOUCAULT, 1979). Rabinow e Dreyfus (1995) ao revisitar Foucault discutem o exercício do poder e destaca o termo “conduta” que se trata tanto do ato de se conduzir os outros como a maneira de se comportar, sendo intimamente ligado ao governo, seria o “governo” de uns pelos os outros. O autor também defende que só há relação de poder quando o sujeito tem um campo de possibilidades de conduta, reações e comportamentos.

Alcadipani (2002), ao revisitar Rabinow e Dreyfus (1995), discorre que para que haja a realização das relações de poder é preciso de alguns pontos: sistema das diferenciações, tipo de objetivo, modalidades instrumentais, formas da institucionalização e graus de racionalização.

“O primeiro deles é o sistema das diferenciações (diferenças jurídicas ou tradicionais, econômicas e na apropriação das riquezas, culturais, nas habilidades e competências, etc.) que permitem agir sobre a ação dos outros. Assim, toda relação de poder opera diferenciações que são ao mesmo tempo suas condições e efeitos. O segundo deles é o tipo de objetivo perseguido por aqueles que agem sobre a ação dos outros, mas que não controlam as consequências: manutenção de privilégios, exercício de uma profissão, acúmulo de lucros, etc. O terceiro deles são as modalidades instrumentais, ou seja, os instrumentos utilizados para se exercer o poder (a ameaça das armas, o efeito das palavras, sistemas de vigilância, regras, etc.). O quarto deles são as formas da institucionalização, ou seja, as formas pelas quais o poder se institucionaliza (estruturas jurídicas, dispositivos tradicionais, fenômenos de hábito, etc.). O quinto e último ponto são os graus de racionalização, ou seja, o exercício do poder não é um fato bruto tampouco um dado institucional; ele se elabora, transforma-se, organiza-se e dota-se de procedimentos mais ou menos ajustados” (ALCADIPANI, 2002, p.60).

O poder tem uma estrita relação com o saber, “não há atividade do sujeito do conhecimento que produziria um saber, útil ou arredo ao poder, mas o poder constitui saber, os procedimentos e as lutas que o atravessam e o constituem, que determinam as formas e os campos possíveis do conhecimento” (FOUCAULT, 1987, p. 27). Nesse sentido, onde há poder também formação de saber, sendo que ao criar um saber também se cria um regime de verdade que é tomado com lei e que produz discursos com efeitos de poder (ALCADIPANI, 2002).

O poder disciplinar possibilita o controle do corpo a fim de garantir a submissão de forças bem como estabelecer a relação docilidade-utilidade. Os agentes de poder utilizam de mecanismos -por exemplo- o exame e a vigília para monitorar as condutas e, assim, agirem para assegurar a manutenção do poder. Em síntese, o agente de poder, por meio da disciplina, utiliza algumas táticas como a construção de quadros, prescrição de manobras e imposição de exercícios (FOUCAULT, 1987). A fim de manter o poder disciplinar, o agente de poder pode aplicar punições por meio de coações e seus prolongamentos com o intuito de assegurar a dissimetria entre as posições dos sujeitos:

“A análise das punições procura a intervenção discreta dos dispositivos de poder: ao percorrer todo o corpo social impondo suas coações e se prolongando por meio dos silenciamentos, dos mutismos e dos automatismos dos hábitos, a finalidade da punição se torna menos trazer de volta alguma coisa do que estabelecer o equilíbrio da dissimetria entre as posições dos sujeitos que assinalaram relações de poder. Assim, sob o nome de crimes, delitos, desvios, transgressões são orientados paixões, instintos, anomalias, enfermidades, inaptações, agressões, violações, perversões, impulsos, desejos, conveniências. Por causa disso, cumpriam-se partes importantes do poder: (a) inscrição sobre a alma do sujeito de teorias sobre interesses, representações, sinais, séries, receitas gerais; e (b) submissão e docilidade via controle das ideias e análise das representações” (SANTOS, 2014, p. 87).

O controle disciplinar pode ser realizado por meio do exame que capta as coerências, delimita performances e realiza modificações externas e internas que busca autonomizar e desindividualizar o poder. Vinculada ao exame está a vigília que é um conjunto de técnicas de observação sobre o sujeito. A análise do poder disciplinar pode ser feita pelas seguintes perspectivas: (a) exame dos comportamentos, comparação de desempenho e punição, (b) a economia de exames, vigílias e punições possibilitando que os agentes do poder dominante tomem a seu cargo vastos aspectos do próprio do sujeito, (c) as disciplinas sendo técnicas de ordenação das multiplicidades humanas, (d) força de trabalho submetida ao sistema de sujeição e (e) a economia de exames, vigília e punições contribuindo para que o poder sejam percebidos pela consciência abstrata ao invés da percepção diária (SANTOS, 2014).

### **3 METODOLOGIA**

Trata-se de um trabalho que buscou descrever as características de uma variável (GIL, 2002) de caráter qualitativo com a intenção de investigar os significados das ações e relações dos sujeitos (MINAYO, 2003). Apresenta o seguinte problema norteador: qual a interferência do poder disciplinar na tomada de decisão de servidores, em cargos de gestão, de instituições públicas? Para responder à questão apresentada acima, realizou-se uma pesquisa de campo com três servidores públicos, ocupantes de cargo de gestão, em instituições públicas da região metropolitana de Belo Horizonte, um da esfera Municipal e dois da esfera Federal, conforme quadro a seguir

Quadro 1 – Descrição dos entrevistados

ENTREVISTADO	ESFERA	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO
Entrevistado 1	Federal	Autarquia	Servidor ocupa cargo de secretário geral de uma instituição de ensino superior pública desde 2008
Entrevistado 2	Municipal	Administração Direta	Servidor efetivo há 14 anos e ocupa cargos comissionados desde 2011
Entrevistado 3	Federal	Empresa Pública	Servidor ocupa cargo de gestão há 15 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Optou-se pelo critério de amostragem não probabilística por conveniência; logo, o acesso aos servidores ocorreu por acessibilidade. Não se pretende fazer generalizações, mas sim aprofundar nas percepções similares de servidores administrativos gestores de instituições públicas. Neste trabalho, foram realizadas entrevistas em profundidade, classificadas como semiestruturadas, já que seguem um roteiro com perguntas norteadoras (MARCONI e LAKATOS, 2009). O roteiro foi composto por dez perguntas que levantavam informações a respeito da tomada de decisão no exercício do trabalho no setor público, as relações e dispositivos de poder existente no setor público e os efeitos do poder disciplinar sobre a tomada de decisão dos servidores públicos. As entrevistas foram gravadas e realizadas isoladamente, em sessão única com duração média de 1h30min. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas para iniciar a fase de análise. Uma vez que as palavras têm significados profundos para o emissor, a análise dessas narrativas trouxe à superfície as representações desse discurso (CASTRO, 2006).

Na avaliação dos dados utilizou-se da análise de conteúdo, ou seja, técnicas de análise que buscam descrever o conteúdo das mensagens (BARDIN, 1995). Essa etapa constituiu-se das seguintes partes: leitura preliminar das colocações, separação das principais frases e identificação das relações entre essas e os objetivos da pesquisa. As evocações (ideias, palavras e frases) coletadas nas entrevistas foram agrupadas em categorias pós-estabelecidas que emergiram a partir de congruências e similaridades encontradas.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na visão de Foucault (1979) o poder não está sobre a proteção de alguém bem como é algo dinâmico e relacional. Assim, não se sabe quem o possui, mas apenas quem o detém. Na visão usual o poder está associado à posição, apresentando-se principalmente como “jurídico-discursiva”. A literatura também discorre que onde há poder também há transformação de saber e criação de um conjunto de verdades (ALCADIPANI, 2002). Na pesquisa empírica, inicialmente, buscou-se identificar o que é poder para os entrevistados. O Entrevistado Um aponta que o poder

está relacionado tanto às características pessoais quanto aos cargos hierárquicos. O Entrevistado Dois aponta o caráter relacional do poder e o Entrevistado Três também relaciona o poder a posição hierárquica bem como como elenca a dinamicidade do poder, conforme fala:

“em especial no serviço público, é percebido através das relações de hierarquia bem estabelecidas. É igual aquele ditado popular, sabe? Manda quem pode, obedece quem tem juízo. O poder também é muito volátil na empresa. Como, infelizmente, muitas das nomeações acontecem em virtude de indicações políticas, os grupos dominantes no poder se alteram bastante. Para sobreviver, tem que se adaptar.” (Entrevistado Três)

É notável que as atividades dos servidores estão ligadas ao ordenamento possibilitado pela administração e regime jurídico em que imperam a disciplina, hierarquia, autoridade e obediência (DUARTE, 1957). O pensamento de que a ação do servidor está restrita aos limites da lei, logo, não podendo agir contra a lei nem além da lei, foi um ponto evidenciado por todos os entrevistados, conforme evocações: “no serviço público é assim, a gente tem que sempre estar alinhado com os regulamentos internos, com as legislações”, “na administração pública devemos sempre nos pautar na legislação”, “Na minha opinião devemos sempre seguir as normas, legislação e a ter impessoalidade no sentido de beneficiar a população”.

Os princípios da administração pública são fundamentais, já que é um norteador de conduta bem como norteia a tomada de decisão dos servidores. O Entrevistado Dois ao ser questionado sobre quais os aspectos que devem nortear as decisões na administração pública, responde: “Na administração pública as decisões devem ser pautadas nas legislações, na moralidade, impessoalidade, publicidade, prestação de contas entre outros” e o Entrevistado Dois relata que o norteador na tomada de decisão é “seguir as normas, legislações e impessoalidade, no sentido de beneficiar a população”.

Há ainda os regimentos internos, porém o maior regulador é a lei. Os agentes públicos precisam ser exemplo no cumprimento do dever, respeitar rigorosamente a lei e ser diligente e disciplinado (DUARTE, 1957). Nesse sentido, a legislação tem papel fundamental na conduta dos servidores. Rabinow e Dreyfus (1995) ao discutirem o exercício do poder dá ênfase ao termo “conduta” relativo à condução dos outros bem como a modo de se comportar, nesse sentido, é “governo” de uns pelos os outros. Os padrões de conduta e aplicação de sanções aos desvios podem ser evidenciados na fala do Entrevistado Três:

“Como precisamos entregar resultado comercial, existem muitos normativos que padronizam o atendimento. Desde vestuário à fala. Não há margem para improvisos. Não entregou resultado, não adotou as estratégias comerciais estabelecidos? Infelizmente é transferência. Entregou resultado, mas burlando os mecanismos para tal? Abre processo administrativo. Quando houver um processo redondo que resulte em alguém empregado desligado, tudo vai mudar. Vai servir de exemplo”. (Entrevistado Três)

Percebe-se, portanto, que no ambiente público há uma forte regulamentação da forma de agir. A definição de normas de conduta para objetivação do relacionamento entre o servidor público e a sociedade, se torna um aparato administrativo que se propõem a dar efetividade e significação ao estabelecimento desse padrão transparente e previsível (CASTRO, 2008). A impessoalidade das normas transforma o padrão descritivo das relações e critérios em padrão prescritivo, não havendo abertura para adoção de noções mais flexíveis de gerenciamento das decisões (MATIAS-PEREIRA, 2009). Essa inflexibilidade na tomada de decisão é exemplificada pela fala: “Em relação aos cargos de direção penso que apesar de nos ser delegadas as tarefas de decisões e resolução de problemas, temos pouca autonomia, pois dependemos de uma diretoria de gestão”.

Nas organizações públicas as decisões são tomadas principalmente por um único indivíduo resultado da interação entre os atores envolvidos no processo, sendo que a decisão final pode caber ainda aos colegiados como assembleia nomeada ou eleita, comitês de direção, conselhos de



ministros, júri, entre outros (CARVALHO, 2013). O Entrevistado 2 diz que no setor não há colegiados e que isso acabou gerando uma certa insegurança na tomada de decisão.

A gestão no setor público ocorre também em contexto político, surgindo a necessidade de saber como o contexto influencia a tomada de decisão e até que ponto o Estado limita a praticabilidade de uma decisão racional no sentido técnico (CARVALHO, 2013; SANEMATSU, 2016). O modelo racional defende que se deve considerar todas as alternativas possíveis bem como o contexto político, nesse sentido, é preciso controlar o número e tipo de alternativas objetivando a seleção da opção que gera os resultados mais adequados (CARVALHO, 2013). O Entrevistado Um alega que além do cuidado redobrado ao tomar uma decisão deve-se atentar para a finalidade da instituição, a lei, ao público que será atingido e as questões políticas internas, tornando, assim, a tomada de decisão ainda mais complexa.

Por meio da tomada de decisão racional e fundamentada, pode-se otimizar o funcionamento das organizações a fim de satisfazer a necessidade da sociedade (SANTOS, 2006). Nesse sentido, no âmbito público é fundamental levar em consideração o social na tomada de decisão, conforme relatado pelo Entrevistado Um: “no meu caso eu procuro sempre ampliar a minha visão sobre o todo para quando eu for tomar a decisão que ela seja mais acertada possível considerando a sua finalidade... finalidade de atingir a sociedade ou coletivo a comunidade universitária por exemplo”. O Entrevistado Três afirma: “Eu estou sempre atento aos feedbacks dos clientes externos. Eles são o motivo da nossa existência. E na atuação situação do governo, dar essa resposta a sociedade, é o mais importante para nós”.

O modelo racional conceitua que deve se considerar todas as alternativas possíveis para a tomada de decisão, condicionando a decisão aos valores do quais são portadores, sem desconsiderar que o decisor é o responsável também pelas consequências advindas das decisões tomadas (GONÇALVES; SOUZA, 2015). O servidor enquanto tomador de decisão pode falhar e, assim, fica sujeito às sanções administrativas previstas em lei de acordo com a gravidade do caso (CARVALHO, 2013; SANEMATSU, 2016).

Na pesquisa empírica percebeu-se que as punições acontecem principalmente de modo discreto, não sendo algo explícito e formal. O Entrevistado Um relata que no seu ambiente de trabalho é mais complicado a punição formal porque envolve processo de sindicância e precisa formalizar a denúncia, sendo a exclusão informal mais recorrente entre o grupo. De modo geral, “não têm a punição formal, mas vamos dizer assim tem uma punição informal”. Com o intuito de manter o poder disciplinar, o agente de poder pode aplicar punições por meio de coações e seus prolongamentos objetivando assegurar a dissimetria entre as posições dos sujeitos (SANTOS, 2014) A respeito das punições aplicadas o Entrevistado Dois discorre que: “aplicamos as penalidades previstas pelo RH (notificação, advertência, processo administrativo)”.

Todos os entrevistados possuem cargos de gestão, de modo geral, exercem funções de vigilância e exame em seus subordinados. O exame objetivando captar as coerências, delimitar performances e modificar externamente e internamente a fim de autonomizar e desindividualizar o poder. Já a vigília se trata de um conjunto de técnicas de observação sobre o sujeito (SANTOS, 2014). Nesse sentido, os servidores examinavam comportamentos, comparavam desempenhos e aplicavam punições. A fala exemplifica esse processo:

“A orientação é que em toda reunião de alinhamento ou instrução o gestor faça o registro em ata. Caso não haja mudança do comportamento conforme padrão esperado, o gestor deve abrir processo administrativo. Obviamente, sabemos que em alguns casos os gestores optam por conversas informais para evitar formalização, contudo, ele se expõe também a riscos. E se acontecer algum fato com agravante e não registro de conduta inapropriada

do funcionário? O gestor fica de mãos atadas e aí ele irá responder um processo” (Entrevistado Três).

Quando há alguma transgressão existe a possibilidade de ser aberto um processo disciplinar. No caso de ato ilícito a administração pública deverá apurar o caso. Inicialmente é aberto uma sindicância a fim punir, dentro dos limites da lei, desde que haja a possibilidade de defesa do acusado. Como fechamento da sindicância, pode-se optar pelo fechamento do caso ou instauração de um processo disciplinar (MIRANDA, 2008). Ao ser perguntado como lida com essa possibilidade o Entrevistado Um respondeu:

“Lido muito bem a questão de processo administrativo disciplinar porque procuro exercer a minha função com os valores que eu tenho pessoais e os valores da instituição sempre respeitando as normas então eu tento trabalhar de forma assertiva aqui no meu ambiente de trabalho, mas se mesmo trabalhando dessa forma... se por acaso um dia ocorrer vou enfrentar super tranquila... de cabeça em pé e procurar a ampla defesa que a legislação me permite fazer” (Entrevistado Um).

Por fim, vale expor que não se pode entender o poder apenas por seu caráter repressivo, localizado no topo da hierarquia como meio de dominação, já que ele visa também estabelecer o mínimo para o convívio e aproveitar as potencialidades humanas (FOUCAULT, 1979). Essa linha de pensamento é exemplificada na fala do Entrevistado Dois: “No Setor onde trabalho sempre penso em utilizar os dispositivos de poder não só para cumprir as tarefas, mas também, para capacitar e dar autonomia aos servidores que aqui trabalham, no sentido de que o setor deve funcionar sem a minha presença”.

## 5 CONCLUSÃO

Este artigo buscou identificar os dispositivos de poder dentro das organizações pesquisadas, apontar aspectos do processo decisório na esfera pública bem como levantar os efeitos do poder disciplinar sobre a tomada de decisão dos servidores públicos gestores. Viu-se que a decisão na esfera pública possui suas particularidades, especialmente pelo imperativo da lei. Pode-se verificar, principalmente, a questão do ordenamento no setor público, a supremacia do bem comum e o imperativo da lei como fontes de influência na tomada de decisão dos servidores. Percebeu-se, assim, vestígios de influência no processo decisório dos servidores devido à regulamentação do serviço público e a utilização de dispositivos de poder. Como limitação da pesquisa pode-se levantar que os entrevistados são de esferas do Poder Executivo e tipos de organizações diferentes. Para amenizar os efeitos que essas diferenças têm sobre os resultados da pesquisa, optou-se por focar nas evocações semelhantes. Como pesquisa futura sugere-se a execução de um trabalho mais amplo e que possa comparar o poder na tomada de decisão em diferentes esferas do Poder Executivo.

## REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. Michel Foucault. Poder e Análise das Organizações. Dissertação (Mestrado em Administração) - EAESP/FGV. São Paulo. p. 197. 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 14 abril 2019.

- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CASTRO, D. P. **Auditoria e Controle Interno na Administração Pública**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CARVALHO, E. Decisão na administração pública: diálogo de racionalidades. *Sociologia, Problemas e Práticas* [Online], 73 | 2013. Disponível em: <<http://journals.openedition.org/spp/1369>>. Acesso em: 22 maio 2019.
- CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de Direito Administrativo**. 30 ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- DUARTE, José. O poder disciplinar. Doutrina, 1957.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINAYO, M. C.S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.
- MIRANDA, M. B. Princípios Constitucionais do Direito Administrativo. *Revista Virtual Direito Brasil* – v. 2, n. 2, 2008.
- PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- RABINOW, P. e DREYFUS, H. **Michel Foucault: Uma Trajetória Filosófica para Além do Estruturalismo e a Hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- SANEMATSU, C. R. O processo de tomada de decisões no âmbito da Administração Pública: reflexões teórico-empíricas sob a perspectiva da Teoria da Decisão e da Teoria dos Jogos. Paraná. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública: PROFIAB, 2016.
- SANTOS, A. Análises etnográficas sobre o poder disciplinar em uma organização em processo de falência. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, p. 331. 2014.
- SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. 2 ed, 3 reimpr, São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMON, H. A. Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1970.