



GESTÃO SOCIAL NO CÁRCERE: A RACIONALIDADE SUBSTANTIVA ENTRE APENADOS

SOCIAL MANAGEMENT IN PRISON:
SUBSTANTIVE RATIONALITY AMONG CONTENT

WASHINGTON JOSÉ DE SOUZA* | GUILHERME SMANIOTTO TRES**

RESUMO

Nosso objetivo é tipificar elementos de racionalidade substantiva em organizações compostas por apenados do sistema prisional brasileiro. Fundamenta-se, para tal, nas contribuições teóricas racionalidade substantiva nas organizações. Durante dois anos de curso de extensão universitária realizado na Associação de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC) do município de Macau/RN, interagimos com pessoas privadas de liberdade e coletamos falas espontâneas, relatos de vida e depoimentos em diário de campo. Evidenciamos presença de elementos de racionalidade substantiva como autorrealização, entendimento, julgamento ético, autenticidade, valores emancipatórios e autonomia, distribuídos em práticas de gestão não-hierarquizadas, dialógicas, atinentes a trabalhos no cárcere de uma cooperativa (informal) e do Conselho de Sinceridade e Solidariedade (CSS), ambos compostos exclusivamente por pessoas privadas de liberdade. Autonomia e autogestão emergem no contexto, mesmo que dentro dos limites coercitivos. Expomos, assim, caso útil ao debate em torno de possibilidades e inovação na segurança pública; evidenciamos protagonismo dos internos em processo de ressocialização, na gestão de organizações solidárias de trabalho e de controle social interno e; revelamos, ainda que permeadas de contradições e impasses, possibilidades de avanço teórico no campo da gestão social articulado ao sistema penal.

Palavras-chave: Associação de Proteção e Assistência aos Condenados, Sistema penitenciário, Gestão social, Racionalidade substantiva no cárcere, Educação no cárcere.

ABSTRACT

Our objective is to characterize elements of substantive rationality in organizations composed of inmates in the Brazilian prison system. To this end, we draw on theoretical contributions to substantive rationality in organizations. During a two-year university extension course held at the Association for the Protection and Assistance of Convicts (APAC) in the city of Macau/RN, we interacted with people deprived of their liberty and collected spontaneous speeches, life stories and testimonies in a field diary. We evidence the presence of elements of substantive rationality such as self-realization, understanding, ethical judgment, authenticity, emancipatory values and autonomy, distributed in non-hierarchical, dialogical management practices, related to work in the prison of a cooperative (informal) and the Council of Sincerity and Solidarity (CSS), both composed exclusively of people deprived of liberty. Autonomy and self-management emerge in the context, even within coercive limits. We thus expose a useful case for the debate around possibilities and innovation in public security; we highlighted the protagonism of inmates in the resocialization process, in the management of solidarity work organizations and internal social control and; we reveal, although permeated with contradictions and impasses, possibilities for theoretical advancement in the field of social management linked to the penal system.

Keywords: Association for the Protection and Assistance of Convicts, Penitentiary system, social management, Substantive rationality in prison, Education in prison.

* Doutor em Educação com estágio doutoral realizado no Institute of Education da University of London.
Professor Titular da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.
wsufrn@gmail.com

** Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Mestre em Administração na Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Professor Visitante na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) no Programa de Pós-Graduação em Administração, Linha de Pesquisa Gestão Socioambiental.
guistres@gmail.com

Recebido em 14-2-2025 | Aprovado em 4-8-2025



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO; 1 A TRAJETÓRIA DE PESQUISA-AÇÃO; 1.1 A EMERGÊNCIA DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NA APAC; 2 O MÉTODO APAC À LUZ DE ELEMENTOS DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA; 3 A GESTÃO SOCIAL NAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA COOPERATIVA E DO CSS; CONCLUSÃO; REFERÊNCIAS.

■ INTRODUÇÃO

O Brasil detém a terceira maior população carcerária do mundo, atrás da China (1,7 milhões de pessoas) e dos Estados Unidos da América (2 milhões de pessoas). Dados do Ministério da Justiça apontam que, em 2023, cerca de 830 mil pessoas estavam privados de liberdade, 90%, aproximadamente, do sexo masculino. Ainda que a Lei nº 7.210¹, que institui a Lei de Execução Penal (LEP), preveja assistência social, material (alimentação, vestuário e instalações higiênicas), religiosa, jurídica, educacional e à saúde, esse objetivo tornou-se impraticável frente à superlotação em contexto de restrições nos investimentos em infraestrutura, material e pessoal². Com o aumento no número de detentos, 257% entre 2000 e 2022, o déficit de vagas estimado é de 236 mil³.

A conclusão do julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF) 347 de 2023, evidenciou situações inconstitucionais no sistema carcerário brasileiro com violação massiva de direitos fundamentais, demandando atuação integrada de diversas autoridades, instituições e comunidade⁴. Situações de superlotação, deficiências em assistência médica, higiene e alimentação⁵, violência e políticas de combate ao crime centradas na punição, aliadas a atos de corrupção⁶, explicam recorrentes denúncias de infração aos direitos humanos no sistema prisional brasileiro. Decorre daí a necessidade de investimentos na ressocialização da população carcerária via educação, capacitação, trabalho e apoio familiar, exigindo aprimoramento da legislação penal e a garantia de sua execução⁷ além da ampliação da infraestrutura.

¹ BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

² LIMA, Raquel; NELSON, Aline Virgínia Medeiros; SOUZA, Luciana Silva Ramos de. Gestão alternativa de presídio no estado do Rio Grande do Norte: Estudo de caso sobre a Associação de Assistência aos Condenados (APAC). *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, v. 10, p. 1-39, 2023.

³ FOLHA DE SÃO PAULO. Cadeia: Presos no Brasil chegam a 832 mil. *Cotidiano*, 20 jul. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2023/07/cadeia-presos-no-brasil-chegam-a-832-mil.shtml>. Acesso em: 12 out. 2024.

⁴ BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. STF: Decisões destacam garantias fundamentais e importância do devido processo legal. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=515220&ori=1>. Acesso em: 14 nov. 2024.

⁵ MACHADO, Nicaela Olímpia; GUIMARÃES, Issac Sabbá. A realidade do sistema prisional brasileiro e o princípio da dignidade da pessoa humana. *Revista Eletrônica de Iniciação Científica*, v. 5, n. 1, p. 566-581, 2014.

⁶ JESUS, Everaldo Antonio. Reflexões sobre a realidade carcerária brasileira: o estado atual dos presídios brasileiros. *Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, v. 1, n. 2, p. 350-362, 2023.

⁷ ZANELATO, Andreia Nunes; SANTOS JUNIOR, Jeferson Borges dos. Sistema penitenciário brasileiro: a reinserção do reeducando, realidade ou utopia? *Web Revista Discursividade: Estudos Linguísticos*, v. 1, n. 23, p. 61-86, 2024.

É notório o descumprimento de requisitos constitucionais no sistema carcerário brasileiro. Reportamos, todavia, em contraposição, experiência nacional de gestão de presídios por uma organização da sociedade civil (OSC), a Associação de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC). O sistema da APAC, que tem como instituição mantenedora a Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados (FBAC), incentiva o protagonismo dos detentos na ressocialização. Neste sentido, duas organizações incorporam-se ao cárcere: uma cooperativa e o Conselho de Sinceridade e Solidariedade (CSS). Nelas, identificamos práticas administrativas com presença de elementos de racionalidade substantiva, situando nosso estudo, assim, no domínio da gestão social.

Racionalidade é objeto próprio da Filosofia desde a Antiguidade. Conforme pontua Chauí, trata-se de um conjunto de perguntas sobre essência, significação ou estrutura e origem de todas as coisas⁸. A palavra filosofia é grega, composta por *philo* e *sophia*. *Philo* deriva-se de *philia*, que significa amizade, amor fraterno, respeito entre iguais. *Sophia* quer dizer sabedoria e dela advém *sophos*, sábio. Filosofia, portanto, significa amizade pela sabedoria, amor e respeito pelo saber⁹. Immanuel Kant, no século XVIII, defendeu que só conhecemos as coisas tais como são organizadas pela estrutura interna e universal da razão, e, assim, jamais saberemos se tal organização corresponde ou não à organização em si da própria realidade – é a crítica da razão pura.

Pela crítica da razão pura, Kant afastou a Filosofia da metafísica dogmática, do esforço de provar a existência de Deus, da alma imortal ou da liberdade, sem base empírica. Ao se afastar da metafísica, a Filosofia torna-se o conhecimento das condições de possibilidades do conhecimento verdadeiro, do conhecimento possível para os seres humanos racionais. Ao escrever a Crítica da razão pura e a Crítica da razão prática, Kant estabeleceu distinção profunda entre a realidade em si e o conhecimento da realidade. A primeira, disse, é inalcançável por nosso entendimento¹⁰.

A distinção entre uso prático e teórico da razão, estabelecida por Kant, conduz Max Weber¹¹ a delimitar uma tipologia de racionalidade. Para Guerreiro Ramos, uma das contribuições mais fecundas de Max Weber é a distinção entre a racionalidade e a irracionalidade, em termos de função antes que de substância¹². A racionalidade ou a irracionalidade perdem o caráter intrínseco e adquirem sentido somente quando se objetiva um valor ou fim, e, nesse sentido, Max Weber estabeleceu duas categorias de conduta que dão base à *teoria substantiva da vida humana associada* de Guerreiro Ramos: uma orientada pela ética do valor absoluto e outra orientada pela ética da responsabilidade¹³.

Guerreiro Ramos, de acordo com Serva¹⁴, fundamentou seus estudos sobre a racionalidade nas organizações em uma abordagem por ele denominada: teoria substantiva da vida

⁸ CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. 17. ed. São Paulo: Ática, 2000.

⁹ *Ibid.*

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

¹² RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

¹³ RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

¹⁴ SERVA, Maurício; CAITANO, Déris; SANTOS, Laís; SIQUEIRA, Gabriel. A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, p. 414-437, 2015.

humana associada. Tal teoria traz a razão substantiva como principal categoria de análise e tem a ética como disciplina preponderante. A racionalidade substantiva constitui atributo natural do ser humano que reside na psique. Por meio dela, os indivíduos podem conduzir a sua vida na direção da autorrealização, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. A chave para esse balanceamento reside no debate racional e no julgamento ético-valorativo das ações¹⁵. Em contraposição, está aquele ato racional que apresenta a busca do sucesso individual desprendido da ética, pautado no cálculo utilitário e no êxito econômico e, portanto, baseado na lógica da razão dita instrumental.

O interesse pela compreensão da racionalidade substantiva na prática substantiva registra, no Brasil, diversos ambientes e tipos de organizações¹⁶. Desde interpretações com base em processos de licitações de órgãos públicos¹⁷ até arranjos flexíveis e informais, como em ecovilas¹⁸, emergem tensões entre racionalidade substantiva e instrumental. As pesquisas, no conjunto, revelam predominância de elementos de racionalidade substantiva em OSC's. Nosso objetivo, porém, não reside em revelar a manifestação de tais elementos na APAC, mas, sim, tipificá-los em organizações informais autogeridas no interior do sistema prisional, por pessoas privadas de liberdade (PPL), à luz de práticas de gestão social em unidade da APAC Macau/RN.

Identificamos importante contribuição à Ciência Administrativa não apenas pela ampliação da compreensão do tema da racionalidade na prática administrativa, mas, principalmente, por revelar práticas de gestão social entre PPL's no interior do cárcere. O procedimento metodológico adotado, conforme descrevemos na sequência, foi a pesquisa-ação, considerando o fato de que desenvolvíamos curso de extensão durante a coleta e que tal interação retroalimentou nossa atuação. Na referida sessão introduzimos o constructo teórico utilizado de Serva. Na sessão 3, caracterizamos o sistema APAC e a unidade da pesquisa para, então, discutirmos resultados (sessão 4). Concluímos destacando a presença de racionalidade substantiva em práticas administrativas entre PPL's, ainda que permeada de contradições e impasses dado o ambiente normativo extremo, apontando possibilidades para políticas de segurança pública e reflexões acerca de práticas de gestão social.

1 A TRAJETÓRIA DE PESQUISA-AÇÃO

Constituída em 1972 em São José dos Campos/SP, a APAC tem origem em iniciativa da Pastoral Penitenciária. Em 1974 formou entidade juridicamente válida que, inicialmente, manteve viés essencialmente espiritual. Em 1984, adveio a primeira prisão no Brasil e no mundo administrada por voluntários, sem armas, sem a presença de policiais e onde as próprias PPL's

¹⁵ *Ibid.*

¹⁶ *Ibid.*

¹⁷ CARDOSO, Vanilson Viana; MUELLER, Airtón Adelar. Racionalidade substantiva e racionalidade instrumental em licitações públicas: ganhos e perdas para a seleção da proposta mais vantajosa. Cadernos EBAPE.BR, v. 18, p. 498-511, 2020.

¹⁸ TRES, Guilherme Smaniotto; SOUZA, Washington José de. Racionalidade substantiva na gestão comunal de ecovilas. Revista de Administração de Empresas, v. 62, p. e2020-0893, 2022.

mantêm as chaves¹⁹. Nesse ponto, é pertinente destacar que as unidades da APAC são presídios vinculados ao sistema de execução penal. Não se trata de voluntários atuando na assistência a condenados, mas, sim, na administração e segurança das unidades.

A APAC tem atuação em todo o território brasileiro e é reconhecida pela contribuição metodológica na ressocialização de PPL's. Enquanto no sistema prisional comum a taxa de reincidência é de cerca de 40%, a análise de documentos cedidos pela direção da APAC de Macau/RN mostra, na unidade, taxa 13%. Ainda que múltiplos fatores contribuam para que pessoas condenadas voltem a cometer crime após cumprimento de pena, é oportuno compreendermos esta alternativa ressocializadora de modo a qualificarmos o debate e apontar iniciativas, tanto do poder público quanto da sociedade civil, para o sistema prisional.

Em 2024 estavam operando no Brasil 64 unidades da APAC, 53 masculinas, 10 femininas e uma juvenil. A única unidade no Rio Grande do Norte é masculina e funciona desde 2010, com capacidade para 30 PPL's, em Macau. O método APAC é inovador em vários aspectos, orientado por doze diretrizes: 1) Participação da comunidade; 2) Recuperando ajudando recuperando; 3) Trabalho; 4) Valorização Humana; 5) Espiritualidade; 6) Assistência Jurídica; 7) Assistência à saúde; 8) Família; 9) O voluntário e o curso para sua formação; 10) Centro de Reintegração Social (CRS); 11) Jornada de Libertação com Cristo; 12) Mérito.

Destacamos a supressão dos adjetivos condenado ou preso por recuperando, que passamos a adotar. Trata-se de mudança sutil, mas que, conforme constatamos, evidencia *valores emancipatórios* em uma prática de gestão social centrada no aperfeiçoamento nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento. São atributos situados por Serva (1997) no espectro da racionalidade substantiva. Ao lado de práticas de participação da comunidade (trabalho voluntário) na ressocialização e da ajuda mútua – *recuperando ajudando recuperando* – noções de autogestão emergem na gestão do Conselho de Sinceridade e Solidariedade (CSS) e em relações solidárias no trabalho e na produção de mercadorias sob o formato de *cooperativa*.

O Regulamento Administrativo dá ênfase ao trabalho dos recuperandos ao definir que o “Centro de Reintegração Social (CRS) manterá o trabalho do recuperando como fator social e condição de dignidade humana com finalidade educativa, profissionalizante, produtiva, socializadora”. Ao chegar na APAC, o recuperando passa obrigatoriamente por um período de adaptação, pela laborterapia com a realização de trabalho artesanal, lá permanecendo pelo período mínimo de noventa dias. Na unidade de Macau a laborterapia ocorre em atividades artesanais com palitos de picolé e, mais recentemente, com práticas de crochê.

As atividades educacionais podem ocorrer mediante convênio com entidades públicas ou privadas. Dessa forma, o recuperando tem a possibilidade de exercer o direito à remição de um dia de pena para 12 horas de estudo, conforme determina a LEP. Em 2024, seis detentos cursavam ensino superior à distância. A predominância de atividades laborais no sistema prisional, ainda que existam, mesmo que precárias, ações de ensino no sistema prisional²⁰. O que percebemos na APAC está em linha com este estudo no que tange ao estudo formal em certa

¹⁹ CUNHA, Amanda Maria Carvalho da. *Motivação no trabalho voluntário: o caso da Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Macau-RN*. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

²⁰ BORBOREMA, Adriana; COSTA, Anabela Almeida; PERETTA, Santos. Vivências educacionais no cárcere: entre a emancipação e o controle social. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, v. 15, n. 1, p. 295-316, 2023.

medida, porém, a diferença é que no sistema APAC as atividades de trabalho têm grande interferência no aprendizado de forma geral. Enquanto no sistema convencional o trabalho é de forma geral maçante, repetitivo, na APAC o trabalho é coletivo e a interação entre recuperandos é maior. Ao mesmo tempo, é possível perceber os processos de ensino-aprendizagem internos feitos de recuperando para recuperando e observar como as relações interpessoais vão se formando, apoiando assim noções de autogestão e isonomia a partir do ponto de vista de Guerreiro Ramos²¹.

Os resultados são fruto de observação participante realizada durante execução de curso de extensão ofertado por instituição de ensino superior na APAC Macau/RN. O propósito seria tão somente o contribuir para a remição de pena pela realização de curso em cooperativismo, associativismo e economia solidária. A partir do primeiro dia do curso, todavia, no contato com três representantes da administração da unidade e 27 recuperandos que cumpriam pena naquele momento (abril de 2023), expectativas e perspectivas foram alteradas. Constatamos carências na formação técnico-profissional e a necessidade de ação continuada e de ampliação do leque de temas originalmente proposto. Os autores deste estudo integram grupo multidisciplinar de ensino, pesquisa e extensão vinculado a cursos de Administração, Administração Pública e Gestão de Cooperativas e, assim, nossa identidade levantou questionamento em torno de possibilidades de conteúdos em gestão de empreendimentos agropecuários (dada a origem rural de muitos recuperandos), empreendedorismo, noções de contabilidade, gestão financeira e formalização de negócios. Dessa forma, posicionamos nossa intervenção no âmbito da Pesquisa-Ação²². Também incluímos temas relacionados a sistemas agroalimentares, condições de vida e de trabalho no campo, tecnologias e inovações na produção agropecuária e segurança alimentar e nutricional, incluindo a instalação de uma horta pedagógica. O curso, então, ganhou o título: Agricultura familiar, economia solidária e segurança alimentar e nutricional.

Optamos pelo formato de ateliê para a consecução do curso de extensão, entendido como espaço de atividade pedagógica que integra diferentes conteúdos em ambiente coletivo de compartilhamento de conhecimentos e de experimentações. A carga horária foi de 84 horas mediante adesão voluntária, correspondendo a sete dias de remição de pena. Vale ressaltar que uma parte importante dos recuperandos não possuía grau de instrução formal elevado. Muitos deles ainda em processo de alfabetização. Dessa forma, os próprios recuperandos organizavam-se em grupos de discussão de forma espontânea.

Durante os primeiros encontros decidimos realizar uma palestra, no Campus Central da Instituição de ensino superior ofertante do curso. Aberto ao público, o evento foi realizado em julho de 2023 e contou com a participação da diretora da APAC Macau, do diretor da APAC Macaíba (em implantação), de três professores líderes de grupos que atuam na APAC e de dois recuperandos. O evento foi transmitido pelo Youtube e os demais recuperandos acompanharam o evento ao vivo. Nosso objetivo foi sensibilizar a sociedade sobre a situação prisional brasileira e publicizar a atuação da APAC. O auditório lotou (em torno de 120 participantes) e despertou interesse, com parte da audiência expressando interesse de conhecer a APAC. Após o evento organizamos uma visita à APAC com 15 estudantes de vários cursos de graduação. Em outubro de 2024 organizamos outra visita com 26 estudantes.

²¹ RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

²² THIOLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

Ouvimos durante o curso de extensão, de forma espontânea, histórias de vida e depoimentos sobre situações enfrentadas no sistema comum e dentro da APAC, sem qualquer interferência durante as narrativas. Em todos os encontros nos sentávamos em círculo e deixávamos fluir entendimentos sobre os conteúdos e perguntas, com fala livre. Nesses momentos, surgiam narrativas de vida e, após cada encontro, tomávamos nota de depoimentos e impressões. Várias narrativas comovem e, algumas delas, denunciam violências e violação de direitos humanos em presídios do sistema comum.

Trazemos aqui impressões coletadas em caderno de campo não digital, frente à proibição de uso de qualquer equipamento eletrônico no interior do cárcere. As falas que reproduzimos advêm de anotações dos pesquisadores durante os encontros presenciais do curso, e, apesar de preservarem a essência, eventualmente trazem imprecisões na forma, na íntegra do que foi falado. Obtivemos acesso a documentos internos da APAC como o Regulamento Administrativo e do Regulamento Disciplinar que nos orientaram a respeito do método na prática administrativa. Tais documentos são públicos e podem ser acessados sob pedido. O primeiro regulamenta, por exemplo, visitas dos familiares e o funcionamento da *cooperativa*. O segundo reporta, entre outros, regimento disciplinar, uso do telefone para chamadas a familiares e funcionamento do CSS.

O curso de extensão teve duração de nove meses em 2023 (entre abril e dezembro) e foi retomado em março de 2024 com fim previsto em dezembro de 2024. Optamos por não realizar entrevista individual ou em grupo com recuperandos, corpo diretivo da APAC e/ou voluntários. Ao contrário, optamos por preservar identidades e qualquer iniciativa que pudesse caracterizar invasão de privacidade. Atuamos, assim, mediante autorização da direção da APAC por assinatura de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme na Resolução Nº 466 de 12 de dezembro de 2012 do Conselho Nacional de Saúde.

1.1 A emergência da Racionalidade Substantiva na APAC

No campo dos estudos organizacionais a ação humana é simultaneamente graduada por racionalidade instrumental, que se tornou preponderante na sociedade contemporânea pela maximização da eficiência para fins utilitários, e racionalidade substantiva, manifesta sob valores e significados atribuídos aos fenômenos sociais, teorizada por Guerreiro Ramos²³. Estes elementos conferem bases à gestão social, por Tenório²⁴, entendida como processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação. Consta-se, como

conjunto de estratégias e políticas organizacionais de promoção do bem-estar de indivíduos e coletividades, destinado à recomposição de elos de integração do Homem com o semelhante e com o ambiente, articulando, sob o ideal da emancipação humana, elementos de racionalidade substantiva à ação racional instrumental²⁵, p. 60.

²³ RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

²⁴ TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

²⁵ SOUZA, Washington José de; OLIVEIRA, Marcos Dias de. Fundamentos da gestão social na revolução industrial: leitura e crítica aos ideais de Robert Owen. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 39, p. 59-76, 2006.

Em revisão de 38 artigos científicos que adotaram o modelo analítico de Serva, aparecem instituição psiquiátrica, operadora de plano de saúde, empresas de economia de comunidade, cooperativas, empresa do setor elétrico em ação de responsabilidade social, rede de economia solidária e setor educacional²⁶ sem registro à presença de racionalidade substantiva na prática administrativa do sistema carcerário, muito menos entre detentos. Damos prosseguimento a tal exercício em processos administrativos da *cooperativa* e do CSS.

A estrutura organizacional e a forma de gestão e convivência entre recuperandos e direção da APAC nos chamaram a atenção e apontavam a presença de elementos da gestão social no ambiente. Da mesma forma que Serva²⁷, empreendemos esforço etnográfico ancorados em variáveis tipicamente administrativas – quais sejam, ações cotidianas na tomada de decisões, normas, conflitos e comunicação. Serva²⁸ recupera Francisco Varela e Humberto Maturana – uma perspectiva analítica autorreferencial conhecida como a Teoria da Autopoiesis (lógica dos sistemas auto-organizados), e, Gareth Morgan – para justificar a participação efetiva das pessoas no cotidiano administrativo pelo exame da forma como dado sistema integra, em suas operações, variáveis ambientais dando lugar a fatores que determinam a identidade da organização e, por consequência, suas relações com o mundo.

Na efetivação do supracitado curso, dois membros da equipe realizaram exercício etnográfico e aqui estão reportadas evidências de um sistema humanizado de cumprimento de penas a partir de trabalho de campo efetivado como observação participante. Não tratamos de compreender a lógica interna de funcionamento e a identidade de sistema com elevado grau de autonomia, conforme reporta Serva²⁹ a partir da autopoieses, considerando parâmetros organizativos não definidos por modelos e imposições externas. Tratamos, sim, de organização coercitiva³⁰ com dado grau de autonomia, que, apesar de se destinar à privação de liberdade para cumprimento de pena, revela práticas de auto-organização e moderação em termos de imposições externas em dois arranjos organizacionais compostos e geridos exclusivamente por detentos.

Os atributos que utilizamos para situar tais organizações no espectro da racionalidade substantiva precisam ser relativizados uma vez se tratar de presídio, com improvável possibilidade para o exercício pleno de decisão voluntária. Nesse ponto, concordamos que, nos polos extremos de um continuum, se encontram “intensidades improváveis, que denotariam – tanto pela exclusividade de racionalidade substantiva, como pela sua ausência absoluta – a existência (igualmente improvável) de uma organização totalmente regida pela razão substantiva ou pela razão instrumental”³¹, p. 25.

²⁶ SERVA, Maurício; CAITANO, Déris ; SANTOS, Laís; SIQUEIRA, Gabriel. A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, p. 414-437, 2015.

²⁷ SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, p. 18-30, 1997.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

³⁰ ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

³¹ SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, p. 18-30, 1997.

Reconhecer a validade de tal enunciado é útil à compreensão da análise que adiante realizamos. Na condição de presídio, a APAC vincula-se ao sistema penal e isso implica considerar que estamos pautando a presença de atributos de racionalidade substantiva e práticas de gestão social em organização destinada a exercer poder coercitivo, na ressocialização de pessoas que cometeram crimes. Reconhecemos, então, que

as organizações podem ser ordenadas de acordo com a sua estrutura de poder, levando-se em conta qual o tipo de poder que predomina, até que ponto ele é acentuado se comparado com outras organizações em que seja igualmente predominante, e que tipo de poder constitui a fonte secundária de controle^{32, p. 34}.

Originalmente abordadas por Serva³³, as categorias de análise observadas estão sintetizadas no Quadro 1. O autor definiu ação racional substantiva a partir de Guerreiro Ramos e Jürgen Habermas como “ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorrealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidades e satisfação sociais.”^{34, p. 22}. Tais categorias têm função complementar à ação racional instrumental, que se baseia no cálculo, orientada para o alcance de metas ou de finalidades vinculadas a interesses econômicos, ou, ao exercício de poder, pelo uso de estratégias de maximização de resultados.

Quadro 1

Elementos da ação racional substantiva.

Elemento	Descrição
Autorrealização	Processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação.
Entendimento	Ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais.
Julgamento ético	Deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa pelo debate racional sobre pretensões de validade emitidas nas interações.
Autenticidade	Integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações.
Valores emancipatórios	Valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo.
Autonomia	Condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

³² ETZIONI, Amitai. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

³³ SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, p. 18-30, 1997.

³⁴ *Ibid.*

Fonte: Confeção própria, elaborado a partir de Serva³⁵.

A *cooperativa* e CSS são o foco da observação participante realizada. Estas organizações são de difícil comparação dada sua peculiaridade e o caráter coercitivo do sistema penal. De forma geral, outras organizações, mesmo formadas por adesão voluntária, expressam tensão entre racionalidade substantiva e instrumental. É o caso, para ilustrar, de comunidades intencionais de base ecológica, as ecovilas³⁶. Neste ambiente, infere-se que a adesão é livre de coerção e que tensões se revelam mediadas por decisões para benefício comum, e não em ganho individual imediato³⁷.

2 O MÉTODO APAC À LUZ DE ELEMENTOS DA RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Apesar de não objetivarmos a identificação de elementos de racionalidade substantiva nas práticas da APAC em si, é importante notar que a presença desses elementos na *cooperativa* e CSS estão articulados e somente são possíveis pois o método APAC assim os permite e incentiva. Muitas vezes de forma sutil. Em uma parede da recepção da APAC Macau, a qual os recuperandos tem acesso, lemos: “Aqui entra o homem, o delito fica lá fora”. A APAC zela pela dignidade do recuperando. Outro lembrou o valor do crachá de identificação, que são obrigados a usar durante os períodos fora da cela/dormitório. Há, aqui, a presença de *entendimento*, uma vez que os recuperandos compreendem o propósito do método na recuperação da autoestima, quando determina a identificação pelo nome.

Ao chegar do sistema comum, cada recuperando é fotografado e um crachá é confeccionado, revelando características físicas no ingresso, com rostos esqueléticos e cabeça raspada. A diferença entre a foto do crachá e a fisionomia dos recuperandos é significativa, uma vez que na APAC não há exigência de cabeça raspada e o físico é rapidamente recomposto. Comentou um educador ao comparar o crachá com a aparência de um recuperando: “Não parece a mesma pessoa”. O recuperando chega à APAC sem corpo e sem alma e isso explica a opção pela terapia laboral com artesanato. Imaginemos o esforço realizado por homens que cometeram crimes e, agora, precisam pacientemente, sentados, realizar conexão com a suavidade do artesanato, recobrando o tato e a sensibilidade. Tal exercício integra o recuperando à filosofia da APAC, expressando *autorrealização* pelo desenvolvimento de habilidades no trabalho e sob a forma de aprendizagem individual acerca das regras do cárcere. Propicia, ainda, *entendimento*, pelo compartilhamento de habilidades na terapia laboral, dado que os recuperando mais antigos ensinam os novos, incluindo a responsabilidades coletiva pelas instalações físicas.

O trabalho estimula mutualismo e mostra-se útil ao desenvolvimento de aptidões e ao reconhecimento de capacidades (até então desconhecidas) dos recuperandos. Cada recuperando livremente escolhe a mercadoria em madeira que pretende produzir na marcenaria –

³⁵ *Ibid.*

³⁶ SIQUEIRA, Gabriel. Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental: estudo de caso em uma ecovila no sul da Bahia. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 4, p. 768–782, 2017.

³⁷ TRES, Guilherme Smaniotto; SOUZA, Washington José de. Racionalidade substantiva na gestão comunal de ecovilas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, p. e2020-0893, 2022.

demarcando *autonomia*, inclusive no que se refere à produção individual ou compartilhada. Nesse sentido, um deles registra: “Estou cada vez mais feliz por ter descoberto a marcenaria”. Além de obrigatório na APAC, o trabalho no sistema prisional é regulado pela LEP, que define a remição de pena à razão de um dia por três de trabalho. Constatamos que o controle do trabalho para a remição de pena é realizado pelo órgão gestor interno, o CSS, mediante acompanhamento do Setor Jurídico da APAC – o que reitera prática autogestionária, ainda que sob tutela. Constatamos, também, a presença de *autorrealização* pelo desenvolvimento do potencial individual na fabricação de produtos em madeira e aprendizagem individual na gestão do cárcere.

A administração da APAC de Macau/RN está confiada a três funcionários fixos. Para a inauguração em 2012, contou com convênios com as Prefeituras de Macau e Guamaré. O governo estadual estabeleceu convênio a partir de 2019, passando a contribuir com pessoal e fornecimento de materiais de limpeza, além da alimentação. As instalações são modestas e a unidade funciona em casa cedida e mantida pela Prefeitura de Macau. A área é de aproximadamente 500 m² construída quase em sua totalidade, com partes residuais que passamos a utilizar para instalar horta pedagógica. Contém recepção, escritório, salas de almoxarifado e de direção, suíte para visitas íntimas, três dormitórios (celas) com dez camas de alvenaria cada, cozinha comum com refeitório e área aberta em formato de galpão para o trabalho artesanal e de marcenaria.

O preso do sistema comum (ouvimos depoimentos a respeito) é desumanizado e perde a identidade. “Somos chamados de forma geral no comum. Aqui a gente recebe nossa identidade de volta”, comentou um recuperando durante uma aula do curso. “Quando cheguei tiraram minha algema e me ofereceram água, perguntaram se eu estava com fome e me disseram bom dia apertando a minha mão”, diz outro recuperando. Outras diferenças estão na disponibilidade de água fresca com acesso liberado a qualquer momento e acesso facilitado de familiares, uma vez que as visitas não exigem revistas invasivas como ocorrem no sistema comum. No sistema carcerário comum, registrou um recuperando durante um dos encontros do curso, “a família chega chorando e sai chorando. Aqui, a primeira vez chegou chorando e saiu sorrindo. Depois, entra e sai sorrindo”. Trata-se de *autorrealização* pelo sentimento de tratamento digno.

Após o dia de trabalho, o espaço onde funciona a marcenaria é limpo e desocupado para que ocorram práticas esportivas como musculação e futebol (em espaço reduzido). O mesmo espaço é também adaptado com cadeiras para recepção aos visitantes, rotineiramente sob a forma de círculo, revelando relações horizontais e estimulando a livre manifestação de opinião – outro elemento de racionalidade substantiva que identificamos e qualificamos como *autonomia*. O diálogo é livre, nas rodas de conversa, sem qualquer monitoramento por parte da APAC.

3 A GESTÃO SOCIAL NAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS DA COOPERATIVA E DO CSS

Nossos resultados apontam que trabalho e processos de aprendizagens coletivos formam capacidades interpessoais em direção à ressocialização dos recuperandos. As interações

entre recuperandos ancoram-se em práticas internas de gestão colegiada do cárcere, no *entendimento* e na *autorrealização*³⁸, materializados na presença de racionalidade substantiva, em sentimentos compartilhados de dignidade, respeito e humanização. Elementos de gestão social emergem pelo modo como se estrutura e funciona o colegiado (CSS) constituído por dez recuperandos. Um recuperando é escolhido pela equipe diretiva da APAC para ser o presidente do CSS e este seleciona nove representantes (três por cela) para com ele compor o CSS com mandato de dois anos. Aqui tem início um processo participativo com certo grau de *autonomia*³⁹, visto que as escolhas do presidente ocorrem sem interferência da direção. A aceitação às normas, por outro lado, é baseada em juízos de valor (bom, mau, certo, errado)⁴⁰, pela comparação realizada entre o sistema prisional comum e APAC. Há amplo respeito (pensado, equiparado, racional) às regras, o que constatamos pela ausência de recursos de segurança.

Atividades internas e com visitantes sempre ocorrem mediante rodas de conversa, fomentando participação e manifestação livre. O funcionamento do CSS e da *cooperativa* igualmente se estabelece mediante relacionamentos horizontais e ação dialógica, conforme pressupostos do agir comunicativo em que atores harmonizam internamente planos de ação e perseguem metas sob a condição de acordo, negociando situações e consequências⁴¹. É original a qualificação de tal perspectiva de gestão em presídio, o que inclui, além do CSS, ato colaborativo que fortalece vínculos, favorece aprendizagens coletivas e gera renda na organização *cooperativa*.

A noção de cooperativa no sistema APAC não ocorre na forma da Lei n. 5.764 (1971), que define a Política Nacional de Cooperativismo. Como o trabalho é obrigatório na APAC, todos os recuperandos são considerados sócios desde o ingresso, e aqui reside um desacordo com o ato cooperativo, considerando o fato de não se tratar de adesão voluntária. Ressaltamos, que a PPL perde o direito à associação e, nesse quesito destacamos que a Lei nº 9.867 (1999), que dispõe sobre a criação e o funcionamento de cooperativas sociais, permite associação de egressos de prisões, não de presos.

Apesar de os instrumentos legais referidos não se aplicaram ao contexto prisional, o ideal cooperativista contribui para o regimento das cooperativas do sistema APAC e são úteis à convivência dos recuperandos – como recurso pedagógico, socioeducativo, integrador. O regimento das cooperativas na APAC estipula situações que devem ser obedecidas: i) contribuição de 25% do faturamento quando as mercadorias forem produzidas com insumos fornecidos pela APAC; ii) contribuição de 10% quando produzidas com insumos próprios, ou, fornecidas pela família/amigo do recuperando; iii) contribuição de 10% quando produzidas com insumos adquiridos por empréstimo junto à cooperativa.

Quando a comercialização tem origem em produção individual, a cooperação ocorre pela *distribuição* do resultado da venda e na aquisição de matéria-prima – momento em que a *cooperativa* reúne demandas individuais para fazer compra coletiva. Há uma espécie de ato cooperativo pelo usufruto coletivo do percentual retido do trabalho individual e, ainda, pela

³⁸ SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, p. 18-30, 1997.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

compra coletiva de insumo. De uma ou outra forma, as mutualidades na produção e nas aquisições e comercialização fomentam sentimento de coletividade e vínculos, revelando *autenticidade* – “integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações” (Serva, 1997, p. 22) – evidenciada na definição do valor monetário destinado a cada um quando comercializam peças coletivamente produzidas.

*Autenticidade*⁴² orienta, igualmente, a gestão financeira da *cooperativa*. As contas são abertas e um caixa comum demonstra as operações coletivas para aquisição de ferramentas e insumos para a marcenaria. Honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações contribuem para a oferta de produtos mais competitivos pela redução de custos nas compras coletivas, além de se fazer presente na transparência da gestão financeira. A fala de um recuperando é elucidativa: “A cooperativa compra a madeira em quantidade e a um preço menor. Então eu posso comprar da cooperativa mais barato.” Outro recuperando explicou: “Eu compro madeira da cooperativa e insumos e 10% do que eu faturado fica no caixa comum”.

O caixa comum contribui para o funcionamento da própria APAC, a exemplo de compras emergenciais de lâmpadas, gás de cozinha e material de limpeza. Serve, também, para apoiar encontros em datas comemorativas. Aqui, o *julgamento ético* manifesta-se pela avaliação da situação, que, baseada em princípios e valores morais presentes no método, conduz os recuperandos à compreensão de que é válido o percentual reservado à APAC. Nesse caso, o CSS atua na mediação, comunicando à gestão da APAC necessidades internas de recursos materiais e de serviços de manutenção. O CSS atua não apenas no gerenciamento das penalidades entre os recuperandos, aplicando as penas necessárias, com base no Regimento, mas, também, mediando necessidades internas junto à direção. Ocorrem, assim, deliberações baseadas em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado), processadas pela apreciação racional e validade emitidas pelos indivíduos nas interações⁴³. A contribuição da *cooperativa*, para manter a APAC, tomou dimensão nunca vista após atraso no repasse do convênio com o governo do estado em novembro de 2023, regularizado em março de 2024. Incluindo a compra de água e materiais de limpeza.

Em que pese a informalidade, o ente cooperativo na APAC tem regimento regulando a participação dos recuperandos. A partir dos pilares *recuperando ajudando recuperando* e *trabalho*, a *cooperativa* é recurso pedagógico que revela valores emancipatórios, entendidos pelo compartilhamento de habilidades adquiridas para aperfeiçoamento coletivo nas direções do bem-estar no trabalho e do comprometimento em contexto normativo do próprio grupo⁴⁴ o que se dá tanto no caso da cooperativa quanto no que se refere ao CSS.

Além do objetivo de gerar renda (um recuperando comentou que consegue sustentar a família com o trabalho de marceneiro), a produção e comercialização de mercadorias, neste contexto, remetem à atualização pessoal⁴⁵, como expresso em comentários de recuperandos durante atividades do curso que tratavam de cooperativismo e economia solidária: “Quando cheguei eu não sabia nada de marcenaria. Fui aprendendo. Quem me ensinou foram meus companheiros”; “Então pensei: será que eu conseguiria comprar uma furadeira, uma lixadeira,

⁴² SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, p. 18-30, 1997.

⁴³ SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, p. 18-30, 1997.

⁴⁴ *Ibid.*

⁴⁵ RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

uma madeira para poder trabalhar? Com certeza não. Se não fosse a cooperativa ninguém aqui conseguiria.”. Os veteranos ensinam novatos – terapias laborais, horários, rotinas diárias, sistema de pontuação de faltas. Aqui encontramos *autorrealização* – pelo desenvolvimento de habilidades a partir da aquisição de um equipamento.

A administração da *cooperativa* é realizada pelos recuperandos, porém, são exclusivamente os membros do CSS que preenchem os cargos de presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro, com atribuições contidas no regimento interno da *cooperativa*. Ainda que de modo limitado, esse procedimento evidencia *entendimento*, visto que há acordos e consensos racionais, mediados pela comunicação livre na coordenação de atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação social⁴⁶. Os consensos são formados entre os recuperandos que compõem o CSS, considerando interesses e habilidades de cada um, previamente escolhidos pelo presidente, que, por sua vez, é indicado pela direção da APAC.

Cabe ao corpo diretivo do CSS as atribuições de: administrar a exposição e a venda dos produtos confeccionados pelos recuperandos; pagar e dar quitação em recibos de vendas e/ou empréstimos realizados junto aos recuperandos; apresentar relatórios, balancetes e balanços financeiros da movimentação da cooperativa. Além de atribuições na administração da *cooperativa*, cabe ao CSS auxiliar, também, a administração da APAC, funcionando como elo entre a administração e os recuperandos. No regimento do CSS está disposto que a prestação de contas da *cooperativa* deve ser realizada mensalmente à população prisional e à Administração da APAC – aqui reside o quesito da transparência da gestão social⁴⁷.

A diretoria do CSS (presidente e nove membros) atuam no controle das penalidades e na interlocução com a APAC, caracterizando exercício de *autonomia*. Apesar de tutelada, a *autonomia*, que ocorre em condição ambígua, merece destaque sob a ótica da gestão social. A princípio, soa contraditória uma prática de autonomia tutelada. Todavia, devemos reconhecer que tal situação se dá entre PPLs – e esse ponto é central para situarmos a experiência da APAC na gestão social. O CSS é estrutura colegiada com processo decisório internamente pactuado, participativo, que revela um exercício de cidadania, visto que a “gestão social deve ser praticada como processo intersubjetivo, dialógico, no qual todos têm direito à fala”⁴⁸, p. 121 – o que ocorre no interior do CSS (ainda que com decisões eventualmente contestadas pela direção da APAC, o que não havia ocorrido até o final da nossa imersão).

Entre as principais atribuições do CSS encontra-se a de orientar os recuperandos sobre a organização, distribuição das tarefas, disciplina e medidas de segurança. Nesse sentido, há controle do comportamento a partir de uma sistemática pontuação que penaliza o cometimento de indisciplina incluindo, por exemplo, o descuido na guarda de itens pessoais no dormitório. Tal sistema de penalidades pode progredir para sanções como o recolhimento para a cela após o trabalho, portanto, sem hora de lazer, ou, confinamento na cela por alguns dias incorrendo em impedimento para o trabalho, portanto, dias sem direito à remição da pena. Os atos de indisciplina leves, passíveis de advertência verbal, repreensão escrita e suspensão ou restrição de regalias, são aplicados internamente pelo CSS e relatados à diretoria da APAC.

⁴⁶ SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, p. 18-30, 1997.

⁴⁷ CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Fundamentos teóricos da gestão social. *DRd - Desenvolvimento Regional em Debate*, v. 5, n. 1, p. 4-19, 2015.

⁴⁸ TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

As sanções de faltas intermediárias ou decorridas do acúmulo de faltas leves, são aplicadas pelo Conselho Disciplinar da APAC com base nos relatos do CSS. Em caso de faltas graves, ocorre a transferência para o sistema comum.

A atuação do CSS efetiva-se, essencialmente, pela coordenação e controle da disciplina, e, portanto, por ação racional instrumental. Situamos tal função na *estratégia interpessoal*, entendida “como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos”⁴⁹, p.23. Nesse ponto, reiteramos que a APAC é presídio e, nessa condição, tem obrigação, junto ao Poder Judiciário, de privar pessoas de liberdade no cumprimento de penas impostas pelo Estado. Essa necessidade explica a fala da Diretora em dados momentos enquanto, no café, conversávamos com os recuperandos após uma aula: “Lembrem-se que vocês estão em um presídio”. De fato, nesses momentos não percebíamos estar no interior em um presídio e conversávamos descontraidamente sobre assuntos diversos.

Tanto na *cooperativa* quanto no CSS, ainda que com funções e cargos definidos, não percebemos o exercício de autoridade e a presença de hierarquias na gestão dos interesses comuns. Percebemos, sim, processos dialógicos de gestão⁵⁰ e a predominância de elementos de racionalidade substantiva, mesmo diante da obrigação de privar a liberdade, da presença de poder coercitivo, por se tratar de presídio. O ato cooperativo, como ambiente de trabalho coletivo e produção, de convivência social e estabelecimento de vínculos, evidencia o elemento das *relações interpessoais primárias* reportado no conceito de *isonomia*⁵¹, o mesmo acontecendo no CSS. O Quadro 2 sintetiza os elementos de racionalidade substantiva encontrados nas práticas organizacionais da *cooperativa* e do CSS.

Quadro 2

Síntese das evidências de elementos de racionalidade substantiva.

Elemento	Evidências	
	CSS	Cooperativa
Autorrealização	Aprendizagem individual na gestão do cárcere e consciência de tratamento digno baseados no método APAC	Desenvolvimento do potencial próprio e de habilidades em trabalhos artesanais e de marcenaria
Entendimento	Consensos em torno do método APAC no exercício de controle interno mediante comunicação livre e identificação pelo nome	Compartilhamento de conhecimentos sobre o trabalho e responsabilidade mútua na observância às regras e na manutenção da instalação física
Julgamento ético	Gestão interna das penalidades a partir do reconhecimento da validade	Reconhecimento da necessidade de interações no trabalho como contribuição à renda familiar e

⁴⁹ SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, p. 18-30, 1997.

⁵⁰ TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

⁵¹ RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

	dos critérios do método APAC e avaliação e mediação das necessidades internas junto à direção	como meio de suprir a APAC com recursos financeiros emergenciais
Autenticidade	Bases sólidas coletivamente pactuadas nas relações interpessoais com propósitos de bem-estar	Mediação de interesses e comportamentos genuínos na gestão da cooperativa
Valores emancipatórios	Processos de autogestão na aplicação dos critérios comportamentais requeridos no Regimento	Relações solidárias no trabalho e na produção de mercadorias mediante compartilhamento de habilidades adquiridas
Autonomia	Livre escolha dos membros do CSS pelo Presidente (após indicação pela direção da APAC) e livre manifestação de opinião nos diálogos internos	Os recuperandos livremente escolhem as mercadorias que, individualmente ou coletivamente, serão produzidas

Fonte: Elaboração própria.

■ CONCLUSÃO

Ainda que submetidas a limitações relativas ao ambiente carcerário, as duas estruturas informais internas de trabalho e controle que identificamos no sistema APAC, *cooperativa* e CSS, revelam processos de gestão social fundamentados em elementos de racionalidade substantiva. São duas estruturas colegiadas que conferem protagonismo e responsabilidade aos recuperandos. Isto representa importante contribuição da pesquisa realizada às políticas de segurança pública. Entendemos que a sensibilização pela produção de artesanato, a prática de trabalho coletivo e a gestão colegiada do CSS e da *cooperativa* inserem no sistema prisional elementos de racionalidade substantiva, úteis ao convívio e à ressocialização, evidenciando possibilidades para práticas de gestão social no cárcere. Revelamos princípios de gestão social em práticas administrativas de PPL's, e não na administração da OSC APAC em si. Não foi essa nossa intenção e esse ponto fica como sugestão para estudos futuros.

Identificamos em nossa trajetória a presença de elementos de racionalidade substantiva em práticas de gestão não-hierarquizadas, dialógicas, em organizações informais no cárcere. Tratamos de elementos incomuns a organizações cuja finalidade reside no exercício do poder coercitivo. Há, na APAC, medidas coercitivas que revelam elementos de racionalidade instrumental, com regras que restringem a plena autonomia do CSS e da *cooperativa*. Tais regras têm o propósito de provocar mudanças atitudinais e comportamentais sob a forma de atos disciplinadores externamente impostos por força da Lei de Execução Penal. Há, em contraposição, predominância de racionalidade substantiva circunscrita a processos de gestão social, socioeducativos e de trabalho na área destinada à carceragem.

O sistema APAC é estrutura particular de OSC no exercício do poder coercitivo do Estado, expressando experiência inspiradora à política de segurança pública brasileira. Trata-se de modelo de presídio sem armas, sem agente penitenciário, sem sistema sofisticado de vigilância e segurança, que tem base em relações de confiança, em uma pedagogia que atribuímos caráter de gestão social. É relevante destacar, à luz da Ciência Administrativa, as estruturas organizacionais empregadas pela APAC nas relações entre a administração (no exercício

poder coercitivo no âmbito da Lei de Execução Penal) e o cárcere, por meio da gestão social internamente praticada na *cooperativa* e no CSS. Abordamos estrutura de poder coercitivo, e comparações quanto ao grau só podem ocorrer com outras organizações em que seja ele igualmente predominante. Constatamos, por essa via, que o poder coercitivo na APAC é moderado, quando comparado ao sistema prisional convencional, graças à presença de outras fontes de controle nos dois arranjos organizacionais aos quais nos referimos. O controle na APAC reside muito mais na aceitação e no compartilhamento dos valores que dão forma ao regimento e orientam o funcionamento do cárcere, do que no poder de coerção.

A nossa pesquisa ficou circunscrita a uma unidade da APAC e, nesse sentido, possui lacuna, até mesmo pelo fato de ter ocorrido por observação participante durante encontros de curso de extensão, sem qualquer tipo de questionamento aos recuperados para evitar procedimento invasivo. Optamos por não submeter a aprovação em Comitê de Ética, decidindo por sua realização por meio de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) assinado pela direção da unidade. Reconhecemos que a realização de pesquisa com PPL's, por meio de TCLE, limita o alcance do resultado, porém, considerando este estudo como pioneiro, julgamos adequada esta forma de entrar no campo de estudo.

A coleta limitou-se a depoimentos voluntários dos recuperandos durante os encontros, em apresentações e diálogos em torno dos conteúdos ministrados. Evitamos qualquer medida que pudesse infringir a Resolução nº 674, de 6 de maio de 2022, que dispõe sobre a tipificação da pesquisa e a tramitação dos protocolos de pesquisa no Brasil. Diante disso, sugerimos que estudos futuros possam explorar entendimentos entre recuperandos, gestores e voluntários da APAC acerca de práticas que aqui situamos na gestão social com as devidas permissões e autorização de conselho de ética para efetuar entrevistas, grupos focais e outros métodos pertinentes para avançar na compreensão do fenômeno com base em vivências. Além disso, sugerimos a realização de revisões da produção acadêmica no Brasil, em termos de publicação de textos e da pesquisa científica, a respeito da experiência da APAC estratificada, por exemplo, por temas de interesse e áreas do conhecimento.

Com origem em iniciativa de um grupo de voluntários da Pastoral Penitenciária – inicialmente reunido no propósito de evangelização – a APAC foi constituída sob viés essencialmente espiritual, o que inspira leituras críticas ao sistema, inclusive pelo fato de manter momentos coletivos diários de oração. Tal presença representa outra possibilidade para pesquisas futuras, que podem pautar, por exemplo, entendimentos de gestores, recuperandos, egressos, familiares e voluntários a respeito de efeitos e limites de valores espirituais no método. Em nossa trajetória, tal componente emergiu nos fechamentos dos encontros, especificamente quando as atividades terminavam próximo ao horário agendado para a prática religiosa. De outro modo, não o identificamos.

Para finalizar, observamos que a oferta de curso na APAC trouxe-nos experiência desafiadora no extensionismo universitário. Inicialmente, pela inserção em sistema prisional de estudantes e professores de áreas não vinculadas ao Direito, à Psicologia ou à Assistência Social. Ao levarmos ao ambiente carcerário temas de Administração e Economia Solidária, mediados por noções de Nutrição e de Agroecologia, tivemos como produto a formação de laços entre academia e sistema prisional com ressignificados de vidas nos dois pontos. Em virtude do sucesso alcançado nessa ação pioneira, renovamos o compromisso com a APAC e, em março de 2024, retomamos o curso com carga horária de 114 horas, representando remição de 9,5 dias, com final em dezembro de 2024. Estamos ofertando formação continuada nos

temas originalmente abordados, todavia, a pedido dos próprios recuperandos, com maior ênfase no processo administrativo e em empreendedorismo. Para 2025, o curso tem a perspectiva de continuidade e já foi dialogado com os recuperandos novos temas, entre eles psicologia e oratória.

REFERÊNCIAS

BORBOREMA, Adriana; COSTA, Anabela Almeida; PERETTA, Santos. Vivências educacionais no cárcere: entre a emancipação e o controle social. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, v. 15, n. 1, p. 295-316, 2023.

BRASIL. Lei nº 7.210, de 11 de julho de 1984. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7210.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. STF: Decisões destacam garantias fundamentais e importância do devido processo legal. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/noticias/ver-NoticiaDetalhe.asp?idConteudo=515220&ori=1>. Acesso em: 14 nov. 2024.

CANÇADO, Airton Cardoso; PEREIRA, José Roberto; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Fundamentos teóricos da gestão social. *DRD - Desenvolvimento Regional em Debate*, v. 5, n. 1, p. 4-19, 2015.

CARDOSO, Vanilson Viana; MUELLER, Airton Adelar. Racionalidade substantiva e racionalidade instrumental em licitações públicas: ganhos e perdas para a seleção da proposta mais vantajosa. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, p. 498-511, 2020.

CHAUÍ, Marilena. *Convite à filosofia*. 17. ed. São Paulo: Ática, 2000.

CUNHA, Amanda Maria Carvalho da. *Motivação no trabalho voluntário: o caso da Associação de Proteção e Assistência aos Condenados de Macau-RN*. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

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

FOLHA DE SÃO PAULO. Cadeia: Presos no Brasil chegam a 832 mil. *Cotidiano*, 20 jul. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2023/07/cadeia-presos-no-brasil-chegam-a-832-mil.shtml>. Acesso em: 12 out. 2024.

JESUS, Everaldo Antonio. Reflexões sobre a realidade carcerária brasileira: o estado atual dos presídios brasileiros. *Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, v. 1, n. 2, p. 350-362, 2023.

LIMA, Raquel; NELSON, Aline Virgínia Medeiros; SOUZA, Luciana Silva Ramos de. Gestão alternativa de presídio no estado do Rio Grande do Norte: Estudo de caso sobre a Associação de Assistência aos Condenados (APAC). *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, v. 10, p. 1-39, 2023.

MACHADO, Nicaela Olímpia; GUIMARÃES, Issac Sabbá. A realidade do sistema prisional brasileiro e o princípio da dignidade da pessoa humana. *Revista Eletrônica de Iniciação Científica*, v. 5, n. 1, p. 566-581, 2014.

RAMOS, Alberto Guerreiro. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

SERVA, Maurício; CAITANO, Déris ; SANTOS, Laís; SIQUEIRA, Gabriel. A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, p. 414-437, 2015.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, p. 18-30, 1997.

SIQUEIRA, Gabriel. Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental: estudo de caso em uma ecovila no sul da Bahia. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 15, n. 4, p. 768–782, 2017.

SOUZA, Washington José de; OLIVEIRA, Marcos Dias de. Fundamentos da gestão social na revolução industrial: leitura e crítica aos ideais de Robert Owen. *Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 39, p. 59-76, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Re)visitando o conceito de gestão social. *Desenvolvimento em Questão*, v. 3, n. 5, p. 101-124, 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

THIOLLENT, Michel. *Metodologia da pesquisa-ação*. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TRES, Guilherme Smaniotto; SOUZA, Washington José de. Racionalidade substantiva na gestão comunal de ecovilas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, p. e2020-0893, 2022.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

ZANELATO, Andreia Nunes; SANTOS JUNIOR, Jeferson Borges dos. Sistema penitenciário brasileiro: a reinserção do reeducando, realidade ou utopia? *Web Revista Discursividade: Estudos Linguísticos*, v. 1, n. 23, p. 61-86, 2024.