

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Déris Isolina Machado de Oliveira Caitano

**NO LIMITE DA RAZÃO:
A TENSÃO, O DELIBERAR E *PHRONESIS*.
UMA ANÁLISE PRAGMÁTICA SOBRE AS SITUAÇÕES
CRÍTICAS DE GESTÃO NO TRABALHO DOS AGENTES NO
COMPLEXO PENITENCIÁRIO DO ESTADO (COPE)**

Florianópolis
2016

Déris Isolina Machado de Oliveira Caitano

**NO LIMITE DA RAZÃO:
A TENSÃO, O DELIBERAR E *PHRONESIS*.
UMA ANÁLISE PRAGMÁTICA SOBRE AS SITUAÇÕES
CRÍTICAS DE GESTÃO NO TRABALHO DOS AGENTES NO
COMPLEXO PENITENCIÁRIO DO ESTADO (COPE)**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Linha de Pesquisa Organizações e Sociedade, para obtenção do Grau de Doutora em Administração. Orientador: Prof. Dr. Maurício Serva.

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Caitano, Déris Isolina Machado de Oliveira Caitano
NO LIMITE DA RAZÃO: A TENSÃO, O DELIBERAR E PHRONESIS.
: UMA ANÁLISE PRAGMÁTICA SOBRE AS SITUAÇÕES CRÍTICAS DE
GESTÃO NO TRABALHO DOS AGENTES NO COMPLEXO PENITENCIÁRIO
DO ESTADO (COPE) / Déris Isolina Machado de Oliveira
Caitano Caitano ; orientador, Maurício Serva -
Florianópolis, SC, 2016.
313 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. agente penitenciário. 3. tensão
racional. 4. sociologia pragmática. 5. phronesis. I.
Serva, Maurício. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III.
Título.

Déris Isolina Machado de Oliveira Caitano

**NO LIMITE DA RAZÃO: A TENSÃO, O DELIBERAR E *PHRONESIS*.
UMA ANÁLISE PRAGMÁTICA SOBRE AS SITUAÇÕES CRÍTICAS DE
GESTÃO NO TRABALHO DOS AGENTES NO COMPLEXO
PENITENCIÁRIO DO ESTADO (COPE)**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutora em Administração, e aprovado em sua forma final pelo Programa Pós Graduação em Administração (PPGA/UFSC).

Florianópolis, 31 de outubro de 2016.

Prof. Dr. Marcus Venicius Andrade de Lima, Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Maurício R. Serva de Oliveira, Orientador.
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof^a. Dra. Gabriela Gonçalves Silveira Fiates
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof. André Luís da Silva Leite.
Universidade Federal de Santa Catarina (CAD/UFSC)

Prof^a. Dra. Suzana da Rosa Tolfo
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Prof^a. Dra. Simone Ghisi Feuerschütte
Universidade do Estado de Santa Catarina (PPGA/ UDESC)

Prof^a. Dra. Kettle Duarte Paes
Universidade Federal de Rio Grande

*As duas Lauras de minha vida:
À primeira, pelo amor que me foi dedicado.
À segunda, por tanto amor que tenho pra dedicar.*

AGRADECIMENTOS

Deixo registrado nesse espaço meu agradecimento àqueles que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização dessa tese.

Meu precípuo agradecimento à graça divina que me permitiu superar as adversidades e concluir essa etapa de minha formação acadêmica.

Agradeço à Secretaria de Justiça e Cidadania (SJC), ao Departamento de Administração Penitenciária do Estado (DEAP) e aos agentes penitenciários que representam essa instituição de forma tão competente.

De forma específica, ao agente Edemir Alexandre Camargo Neto, Diretor do DEAP na ocasião da pesquisa, por permitir o acesso à organização e pelo apoio na realização do campo.

De igual modo, a todos os agentes do Complexo Penitenciário do Estado em São Pedro de Alcântara por compartilharem seus relatos, sua rotina e suas experiências no exercício da profissão.

Aos Professores e servidores da UFSC, do PPGA e do CAD, de modo muito particular àqueles que participaram da qualificação e defesa dessa tese contribuindo de forma imensurável para o aprimoramento do trabalho.

Ao Prof. Maurício Serva, orientador e um grande amigo, por compartilhar seu conhecimento, mas, sobretudo, pelo apoio e compreensão nos momentos de dificuldade.

Aos colegas do ORD. A Gustavo Matarazzo, pelas contribuições teóricas. A Vanessa Simon e Diego Domingos, pelo apoio na realização da defesa e aos demais membros do ORD, que mantêm esse núcleo sempre em atividade, criando oportunidades de multiplicar e construir conhecimento.

Aos amigos que me acompanharam nessa trajetória, meus interlocutores e apoiadores, minha gratidão e meu carinho especial a Gabriela Cordioli, Kettle Duarte Paes, Shenian Garcia, Kamile Theis Stadinick e Elisângela M^a Machado.

Ao meu companheiro Alex Caitano, que inspirou na escolha do tema, pelo apoio incondicional e incentivo.

E à minha filha, Laura de Oliveira Caitano, que iluminou meus dias com seu sorriso e tornou minha jornada mais leve e feliz.

"Quem elegeu a busca, não pode recusar a travessia".
Guimarães Rosa

RESUMO

Esta tese insere-se no quadro de estudos sobre a racionalidade substantiva nas organizações. Os estudos que se inspiraram nesse tema estacionaram sob uma perspectiva dicotômica entre o predomínio de uma racionalidade substantiva ou instrumental, bem como na tensão subjacente às racionalidades. O conceito de *phronesis*, originário da filosofia Aristotélica, como a virtude situacional de ordem prática, representou nesse estudo uma possibilidade de emergir o debate teórico da razão das profundidades das abstrações transcendentais que inspiraram Guerreiro Ramos (1989) para o campo de evidências da ação e da prática nas organizações. O *locus* situacional para a pesquisa de campo foi o Complexo Penitenciário de segurança máxima do Estado de SC (COPE). A organização é partícipe do problemático cenário da segurança pública, insere-se num quadro historicamente negligenciado pelo poder público e opera diante da contingência de eventos relacionados à violência e do profuso crescimento do crime organizado. Na linha de frente das atividades da organização, os agentes penitenciários experimentam, na prática de suas atividades, a tensão e os limites da racionalidade, mediante uma constelação de situações de gestão sobre momentos críticos. A investigação do fenômeno foi pautada em uma pesquisa descritiva, qualitativa, de inspiração fenomenológica e interpretativista com base na observação das práticas e com aplicação de entrevistas em profundidade. A análise dos relatos e das práticas dos agentes penitenciários frente à contingência dos eventos, além da reconstrução da sequência de eventos que marcaram o momento crítico (ou de prova) para a organização e seus agentes, foram suficientes para compor um quadro conclusivo de análise. Em síntese, a reflexão e o debate entre as evidências do campo e os operadores analíticos da ação: o contingente, a tensão racional, a deliberação, o tempo oportuno e a sabedoria prática compõem um quadro de evidências da *phronesis* e seus efeitos na gestão da organização em análise. Os efeitos sobre a gestão caracterizam-se pelo reconhecimento e elevação da categoria profissional; a implantação de um novo plano de cargos e salários; a incorporação de um corpo técnico de conhecimentos sobre as práticas de intervenção prisional e o empoderamento dos agentes como gestores das unidades prisionais em todo Estado.

Palavras-chave: Deliberação. *Phronesis*. Racionalidade. Penitenciária. Agente penitenciário.

ABSTRACT

This thesis falls within studies on the substantive rationality of organizations. Studies which were inspired by this subject are stagnant under a dichotomous perspective between the prevalence of a substantive rationality or an instrumental one, as well as an underlying tension towards the rationalities. The *phronesis* concept originated from Aristotelian philosophy as a practical wisdom or virtue represents, in this study, a possibility to emerge from the theoretical debate on the profound transcendental abstractions which inspired Guerreiro Ramos (1989) to the field of evidences on the actions and practice within organizations. The situational locus for field research was the Maximum Security Penitentiary of Santa Catarina (COPE). This organization takes part on the complex setting of the Public Safety, is inserted within an issue historically neglected by the public authorities and operates under the contingency of events related to the rise of violence and organized crime. On the front line of its activities are the prison guards, who experience the tension and the limits of the rationality before the management of various critical moments. To account for the phenomena which supports this theoretical field, resources were mobilized from pragmatism and practice-centered approaches. Also, descriptive, qualitative and of phenomenological and interpretivist inspiration research was based on profound interview and experience of the actors to compose an analysis. The analysis of the prison guards practice before events contingency and the complexity of the prison organization, as well as the reconstitution of the sequence of events which took place in a critical moment for the organization and the guards were enough to support considerations into *phronesis* evidence. In short, consideration and debate between field evidence and the analytical actors of operation: the contingency, the rational tension, deliberation, timing, and practical wisdom; allowed for the *phronesis* comprehension, as well as its effects on the managements of the analyzed organization. Effects upon management were given by acknowledgement and promotion of the professional category; implementation of a new career plan; introduction of technical knowledge on prison intervention practices and empowerment of guards as managers of prisons all over the State.

Key words: Deliberation. Phronesis. Rationality. Penitentiary. Prison officer.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Crescimento da população encarcerada no Brasil	139
Tabela 2: Número de vagas e déficit SC e Brasil.	140
Tabela 3: Tempo de condenação SC e Brasil.	141
Tabela 4: Trabalhadores do sistema prisional por vínculo empregatício	142
Tabela 5: Quantidade de servidores no sistema penitenciário SC	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pesquisa com base na <i>phronesis</i>	83
Quadro 2: Síntese metodológica	122
Quadro 3: práticas, situações de gestão e o contexto do trabalho prisional	215

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Momento de prova.....	95
Figura 2: Elementos da situação	100
Figura 3: A situação e seus diferentes contextos	104
Figura 4: Elementos teóricos e metodológicos das abordagens da prática.....	106
Figura 5: Vista panorâmica do complexo	111
Figura 6: Momento de prova.....	116
Figura 7: O sistema prisional em números em SC	144
Figura 8: Denúncia máfia das escoltas.....	150
Figura 9: O início do treinamento tático no complexo penitenciário.....	205
Figura 10: Agentes femininas no curso técnicas operacionais ACADEJUC.	209
Figura 11: Agentes no treinamento de intervenção sobre crises.....	210
Figura 12: Brevês dos cursos de intervenção tática prisional	212
Figura 13: Mortes na penitenciária de 2011	224
Figura 14: Quartel general do PGC: Penitenciária de São Pedro de Alcântara.....	226
Figura 15: MPSC denuncia nove pessoas ligadas a morte de Deise Alves	229
Figura 16: Protesto dos familiares no COPE.....	231
Figura 17: Onda de ataques em SC (2012).....	232
Figura 18: Escolta da polícia no transporte público	235
Figura 19: Transferência dos detentos do COPE para Mossoró	237
Figura 20: Novo diretor assume complexo penitenciário	239
Figura 21: Terceira onda de ataques em SC	242
Figura 22: Notícia: terceira onda de ataques (2014).....	244
Figura 23: Força nacional em SC (2014).....	245
Figura 24: Cronologia dos eventos que caracterizam a controvérsia.....	247
Figura 25: O problema público e os diferentes atores	251

LISTA DE FOTOS

Foto 1: Galerias e pátio	162
Foto 2: Agentes penitenciários uniformizados	166
Foto 3: Equipamento de uso pessoal.....	167
Foto 4: As galerias e o corredor entre grades	171
Foto 5: Quadrante acesso aos pavilhões e parlatório.....	182
Foto 6: Detentos trabalhando Intelbrás (COPE).....	189
Foto 7: Cozinha do COPE.....	191
Foto 8: Cela dos regalias da enfermaria.....	195
Foto 9: O complexo visto de cima da muralha.....	202
Foto 10: As celas e as “teresas”	202
Foto 11: Operação de revista no pátio em Joinville (denúncia).....	206
Foto 12: Instrução no curso de intervenção do BOPE da PMSC.....	276
Foto 13: Agentes penitenciários de SC em missão no Ceará.....	277

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COPE – Complexo Penitenciário do Estado

DEAP – Departamento de Administração Penitenciária

SJC – Secretaria de Justiça e Cidadania

DEPEN – Departamento Penitenciário Nacional

SSP – Secretaria de Segurança Pública

INFOPEN – Sistema de Informações Penitenciárias

FUNPEN – Fundo Penitenciário Nacional

CTC – Comitê técnico de classificação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	30
1.1 OBJETIVOS	38
1.1.1 Objetivo geral.....	38
1.1.2 Objetivos específicos	38
1.2 JUSTIFICATIVA	39
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	44
2.1 RACIONALIDADE	44
2.1.1 A racionalidade em Weber e a ação social.....	47
2.1.2 Racionalidades em Habermas e a Teoria da Ação comunicativa.....	51
2.1.3 A racionalidade em Guerreiro Ramos	55
2.1.4 Racionalidade substantiva nos estudos organizacionais.....	61
2.1.5 Síntese do bloco	65
2.2 <i>PHRONESIS</i> : A SAÍDA PARA OS LIMITES DA RAZÃO	68
2.2.1 <i>Phronesis</i> uma saída para os limites da racionalidade.....	70
2.2.2 Uma cosmologia e antropologia da <i>phronesis</i>	74
2.2.2.1 <i>Phronimos</i> : o homem prudente.....	75
2.2.2.2 A contingência: o aspecto situacional.....	76
2.2.2.3 O tempo oportuno.....	78
2.2.2.4 A Deliberação	79
2.2.2.5 A escolha: a manifestação do desejo	81
2.2.3 Diretrizes heurísticas para pesquisa social <i>phronesis</i>	82
2.2.4 Síntese do bloco	85
2.3 O PRAGMATISMO E AS ABORDAGENS DA PRÁTICA.....	86
2.3.1 Abordagens centradas na prática	89
2.3.2 A sociologia pragmática da corrente francesa.....	92
2.3.3 Os momentos críticos e a noção de “prova”	94
2.3.4 As situações e do contexto na prática das organizações	98
2.3.5 Síntese do bloco	105
3 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO	108
3.1 AS TRAJETÓRIAS DA PESQUISA DE CAMPO.....	109
3.1.1 O universo da pesquisa: o Complexo Penitenciário do Estado	110
3.1.2 Primeira trajetória: um olhar sobre as práticas	112
3.1.3 Segunda trajetória: a sociologia das provas	115
3.1.4 Terceira trajetória: a experiência vivenciada e narrada ..	116
3.1.5 Os sujeitos da pesquisa	118

3.1.6	O período compreendido pela pesquisa.....	119
3.1.7	Tratamento e análise dos dados	120
3.1.8	Os operadores analíticos da ação	120
4	AS ORIGENS E AS POLÍTICAS DO SISTEMA PRISIONAL.....	124
4.1	ORIGENS DO SISTEMA PRISIONAL.....	124
4.2	O SISTEMA PRISIONAL NO BRASIL	128
4.2.1	Políticas de segurança pública	131
4.3	O SISTEMA PRISIONAL EM SC: QUADRO GERAL.....	139
5	O COMPLEXO PENITENCIÁRIO E SEUS AGENTES: ANÁLISES DAS PRÁTICAS, DAS PROVAS E DA PHRONESIS	146
5.1	A ORGANIZAÇÃO E SEUS ATORES: HISTÓRICO DE CRISE E CORRUPÇÃO.....	147
5.1.1	Os agentes penitenciários: desafios da categoria.....	153
5.2	AS PRÁTICAS E AS SITUAÇÕES DE GESTÃO NO COMPLEXO PENITENCIÁRIO.....	159
5.2.1	O trabalho na chave e as chaves da cadeia.....	160
5.2.2	Os donos da escala: as práticas de enfrentamento ao crime organizado.....	163
5.2.3	Quem é o agente e quem é o preso? A personificação.....	165
5.2.4	Cada galeria, uma sentença: a distribuição dos internos entre as celas	169
5.2.5	A transferência interna de detentos.....	175
5.2.6	O trabalho de revista: a entrada de objetos e o comércio interno.....	180
5.2.7	O termômetro da cadeia: as visitas.....	185
5.2.8	A atividade laboral dos detentos: parceria com a iniciativa privada.....	188
5.2.9	Os “regalias” e o trabalho na cozinha	190
5.2.10	O atendimento a saúde dos internos	193
5.2.11	A escolta de detentos	198
5.2.12	A escola e a educação na prisão	199
5.2.13	A vigilância na muralha.....	201
5.2.14	A intervenção e as operações especiais	203
5.2.15	A academia de formação: ACADEJUC	208
5.2.16	Síntese do bloco	213
5.3	A CONTINGÊNCIA DOS EVENTOS E A PROVA.....	216
5.3.1	A reunião da massa: o início das execuções	221

5.3.2	A primeira onda de ataques (2012): crime, tortura e protestos.....	227
5.3.3	A segunda onda de ataques (2013): mudanças na gestão .	234
5.3.4	A terceira onda de ataques (2014): o segundo ministério do PGC.....	241
5.3.5	O momento de prova: julgamento e legitimação.....	248
5.3.6	Síntese do bloco	254
5.4	A <i>PHRONESIS</i> : EVIDÊNCIAS E ELEMENTOS CONSTITUINTES	257
5.4.1	A tensão e o entrelaçamento das racionalidades	257
5.4.2	Os elementos da prudência ou da <i>phronesis</i>	265
5.4.3	O tempo oportuno: o momento certo da ação	267
5.4.4	O deliberar.....	269
5.4.5	Os efeitos na gestão: impactos da experiência prática na organização.....	273
5.4.6	Reflexões sobre a <i>phronesis</i> : saída para os limites da razão	278
6	CONCLUSÕES: AS TRÊS MARGENS DA PESQUISA	284
	REFERÊNCIAS.....	294

INTRODUÇÃO

Este estudo integra uma trajetória de pesquisa sobre a racionalidade substantiva nas organizações. A fonte de inspiração desses estudos está em Guerreiro Ramos (1989), em sua crítica à forma como a razão na modernidade foi reduzida aos aspectos utilitarista e instrumental, tornando-se a base sob a qual repousa toda a epistemologia da ciência da Administração. Guerreiro Ramos (1989) teve um papel importante no campo no Brasil, propunha o referido autor uma visão da teoria administrativa onde a organização formal não se constitui como um paradigma a partir do qual deveriam ser estudadas todas as formas organizacionais. Guerreiro Ramos (1989) encontra na sociologia da ação de Weber (1974) o conceito de racionalidade substantiva, como uma alternativa para a construção de uma ciência da administração capaz de preservar espaços organizacionais orientados para a realização dos indivíduos.

Inspirado na teoria substantiva proposta por Guerreiro Ramos (1989), Serva (1997a) empreende um estudo em algumas organizações baianas para verificar se na prática das organizações era possível identificar o que Guerreiro Ramos caracterizava como uma racionalidade substantiva. O debate sobre a possibilidade de organizações conduzidas por outra lógica racional ganhou espaço no campo da administração a partir da publicação do modelo de investigação elaborado por Serva (1996; 1997a). O modelo de análise foi replicado em inúmeros estudos posteriores que se valeram da pluralidade das formas organizacionais para enriquecer o debate sobre o tema.

Serva et al. (2015) realizaram um levantamento preciso desses estudos empíricos, esse trabalho resultou em uma categorização de estudos em duas gerações. Em seu conjunto, os estudos validaram as principais proposições de Serva (1996; 1997a): a coexistência de diferentes racionalidades na gestão de organizações e, por conseguinte, especialmente nos estudos da segunda geração, a constatação de uma tensão entre a lógica de ação instrumental e a lógica de ação substantiva no cotidiano dessas organizações. Concluem os autores que a iniciativa de compreender as práticas de gestão sob o prisma da racionalidade, evidenciando que o elemento tensão aprofunda a dinâmica de racionalidades imbricadas na ação, o que sugere um próximo passo para os estudos do campo.

Observa-se que, em qualquer um dos desenvolvimentos decorrentes do campo, a possibilidade de se avançar no tema da racionalidade a partir do uso do modelo esgotou-se por diferentes fatores, mas, sobretudo, pelo fator subjetivo inerente à base teórica, orientada pelo paradigma da filosofia da consciência. Nesse sentido, a própria complementariedade construída por Serva (1997b) com a teoria da ação comunicativa de Habermas (1999) já sinalizava a necessidade de se buscar uma teoria de ação para a análise dos fenômenos organizacionais relacionados à racionalidade. O que Serva et al. (2015) confirmam ao sugerir como horizonte de pesquisas a entrada nas chamadas “teorias da ação” em desenvolvimento nas ciências sociais.

Na esteira dessa construção conjunta de uma trajetória de pesquisa os estudos avançaram sobre novos territórios teóricos e metodológicos, especialmente no campo do pragmatismo americano (DEWEY, 2007) e da sociologia pragmática francesa (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006; CEFAL, 2009). Ao contrário do que se poderia pressupor, em um primeiro momento esse avanço não se distanciou do cerne das pesquisas sobre a racionalidade nas organizações, pelo contrário, a contribuição do pragmatismo no âmbito da discussão filosófica reside na noção de investigação (*inquiry*), a concepção do pensamento por meio de investigação (FREGA, 2012).

Nesse sentido, o pragmatismo fornece uma proposição do que é a razão humana, seu lugar nos assuntos humanos e como os agentes recorrem à razão para engajarem-se em suas interações. O pragmatismo compreende a racionalidade como resultado de uma estratégia evolutiva humana, retira a abordagem do risco de recair nas abstrações transcendentais, considerando a racionalidade como uma dimensão autorreflexiva de experiências e práticas humanas. Por fim, a racionalidade está na forma como os agentes elaboram a crítica de suas próprias experiências, está na base da capacidade de controle sobre suas ações. Do ponto de vista pragmatista, a racionalidade desempenha um papel fundamental na fenomenologia complexa e multiforme de vidas práticas (FREGA, 2012; DEWEY, 2007).

Assim, das imersões teóricas no campo pragmático multiplicaram-se centelhas de possibilidades de lançar um novo olhar sobre o tema da racionalidade. A entrada no campo de estudos sob a influência do pragmatismo americano e da distinção entre a *práxis* e a prática – baseada na tradição filosófica platônico-aristotélica proposta por Dewey (2007), desdobraram-se diferentes correntes teóricas. Da influência dos Hermeneutas, inspirados pela virada-lingüística de Wittgenstein, surgem as correntes descritas nesse estudo como

constituintes de uma “virada da prática” (DOSSE, 2003). Debaxo desse guarda-chuva das teorias centradas na prática, encontra-se um conjunto de abordagens que compartilham uma mudança paradigmática, em termos ontológicos, sobre o objeto de análise do social (SCHATZKI, 2001; 2002; 2006; FREGA, 2016; GIMMLER, 2012).

As abordagens da prática partem de uma ontologia contextual (*site ontologies*) que pressupõe a vida social e a coexistência humana intrinsecamente ligada ao tipo de contexto onde ela ocorre, sendo esse fundamental para explicar o fenômeno social (SCHATZKI, 2001). As teorias orientadas para a prática contemplam uma série de recursos de análise que compartilham o entendimento das práticas como ponto de partida para o entendimento do fenômeno social. Dessas abordagens, apropriamo-nos dos mecanismos de análise das situações de gestão e do contexto em que a organização está situada, esses quadros emoldurados das situações de gestão constituem-se como eixos de análise do objeto (QUERÉ, 1997; GIRIN, 1990; 1996; GOFFMAN, 1996).

Na constelação pragmática, a ação é dotada de sentido na medida em que o fato social é percebido como um fato semântico (DOSSE, 2003). Nessa perspectiva, o recurso pragmático caracteriza-se como uma lente de observação e interpretação do fenômeno no campo. Ao transitar pelo pragmatismo de Boltanski e Thevenot (2006), foi possível identificar conexão com toda a discussão em torno da racionalidade. Nos regimes de engajamento de Thevenot (2006), a racionalidade emerge na forma como os atores coordenam suas ações nos múltiplos regimes de engajamento social, indo do regime familiar ao público e recorrendo em suas ações a diferentes lógicas racionais. É especificamente no âmbito do regime público que Boltanski e Thevenot (2006) propõem uma sociologia dos momentos críticos e a observação das disputas e controvérsias sociais (DODIER, 2005; CEFAL, 2009).

A sociologia dos momentos críticos rompe com a ideia de uma total linearidade e regularidade do mundo social, para dar ênfase às rupturas, incertezas, ou seja, a contingência de um mundo inacabado (DODIER, 2005; CORRÊA; DIAS, 2016; AUBENQUE, 2008). Essa percepção atribui notoriedade à noção de “evento”, “controvérsia”, “prova” e “situação”, o que permite estabelecer um recorte situacional e contextual de análise sobre o objeto de investigação. Esses momentos críticos apontam para a facticidade de um determinado evento ou acontecimento, onde se sobressaem as ações dos agentes nas organizações.

Nesses momentos de “prova”, os agentes estão expostos ao julgamento dos demais atores e justificam suas ações recorrendo a

princípios de equivalência de justiça característicos a diferentes âmbitos do conhecimento humano, o que os autores denominam de “mundos” ou “cidades” (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006; CORRÊA; DIAS, 2016). A abordagem da justificação sobre os momentos críticos considera as tensões existentes entre os princípios de equivalência e de justiça inerentes aos diferentes “mundos”. Boltanski e Thevenot (2006) atribuem à sabedoria prática, ou à *phronesis*, o dispositivo racional de cálculo, presente na dinâmica de justificação, que permite que os agentes postulem seus argumentos recorrendo ao conhecimento perene de que dispõem e compartilhem de um sentido comum às humanidades.

Da profusão de teorias orientadas para a ação, emprestamos as lentes de sociologia pragmática, trata-se de recurso teórico e metodológico cujos elementos conceituais nos possibilitam lançar um olhar sobre as práticas dos sujeitos nas organizações e suas justificativas nos momentos críticos. Esses momentos trazem à superfície a tensão entre as racionalidades permeando os relatos e manifestando a *phronesis* na forma como os agentes deliberam suas ações e como agem efetivamente (FLYVBJERG, 2001; AUBENQUE, 2008; FREGA, 2012).

A *phronesis* emerge, nesse estudo, como um conceito basilar, pois é ela que permite conduzir o tema da racionalidade da órbita subjetiva para a verificação nas práticas. Em síntese, referimo-nos ao conceito de *phronesis* de origem grega, descrito na filosofia de Aristóteles (1987) como a virtude intelectual do homem prático, capaz de auxiliá-lo a tomar a melhor decisão em cada contexto, sendo, portanto, mais do que uma disposição racional. Trata-se de uma disposição subjetiva uma virtude que tem referência a determinadas situações manifestadas na ação do indivíduo sobre um contingente de fatos (AUBENQUE, 2008; FLYVBJERG, 2001; 2003).

Da indissociabilidade da racionalidade instrumental e substantiva e da tensão imanente entre elas, emerge o recurso teórico de *phronesis*. Esse recurso possibilita retirar a ênfase sobre o predomínio da racionalidade substantiva ou instrumental na prática organizacional, rompendo com a dicotomia que por muito tempo dominou os estudos sobre o tema. A proposta desse estudo assume outra via, o foco no balanço, no cálculo e no deliberar sobre as consequências a partir de diferentes lógicas racionais, mediante a eventualidade dos contextos e da contingência na qual se inserem as organizações, considerando sempre o melhor resultado possível dentro do contexto específico (FLYVBJERG, 2001; 2003; AUBENQUE, 2008; GIRIN, 1996).

A *phronesis* apresenta o deliberar como um fator contextual, situacional e não situável, ou seja, relacionado àquilo que é variável e contingente no campo da prática, de como efetivamente o sujeito age orientado por suas razões (AUBENQUE, 2008; GIRIN, 1996). Nesse sentido, Clegg (2006) sugere que, enquanto ciência social, a teoria organizacional constitui-se como um exemplo de *phronesis*, isso porque se refere a uma ciência de sujeitos limitados em sua razão pela profundidade e pela incerteza do contexto que não pode se reduzir às regras (CLEGG, 2003; 2006). O que nos leva ao pressuposto teórico que orientou a realização do campo:

Assim, anunciamos aqui as três áreas temáticas que foram tomadas como base para a construção de um problema de pesquisa: a racionalidade, a *phronesis* e a sociologia pragmática. Cada um desses eixos teóricos está interconectado ao outro, conduzindo o debate da racionalidade do campo subjetivo para uma sociologia de ação, respeitando a sutileza das epistemologias que lhes sustentam.

A delimitação do campo objetivou a investigação de organizações onde os agentes operam sobre demandas contingenciais, evidenciando elementos como a tensão e o deliberar sobre situações de crise. Flyvbjerg (2001; 2003) sugere que as pesquisas com base na *phronesis* estejam ancoradas sobre temas relacionados ao interesse da comunidade local, temas em consonância com os problemas ligados ao contexto social no qual se insere a pesquisa. Com base nessa prerrogativa, o universo delimitado para o campo ficou circunscrito à segurança pública, mais especificamente, ao trabalho dos agentes penitenciários em um complexo prisional de segurança máxima.

No campo da segurança pública, policiais e agentes penitenciários lidam com maior frequência com situações inusitadas que os expõem a tensão racional. Nessas instituições, os agentes vivenciam no dia a dia a eminência do perigo e do risco, são diversas situações que colocam o sujeito no limite da racionalidade, impondo a ação prática deliberada a partir do contingente vivenciado. Grande parte das decisões é totalmente relacionada ao contexto específico de ação, o que restringe o número de procedimentos e normas de gestão sobre essas práticas, o que coloca os agentes sempre no alvo do julgamento e avaliação da sociedade.

De acordo com Rolim (2007), muito embora o Brasil tenha recentemente dado certa prioridade na agenda política para as questões que envolvem a violência e a criminalidade, ainda há muito que evoluir nesse sentido, poucas temáticas no Brasil têm alcançado tanta repercussão. Algumas das possíveis explicações podem ser encontradas

na morosidade da justiça, na corrupção de agentes, na impunidade, na falta de incentivo às forças policiais e nas leis ultrapassadas que fomentam o sentimento de insegurança na população (BITTENCOURT; VIEIRA, 2010; ROLIM, 2007). Além disso, há de fato um progressivo crescimento dos índices de criminalidade, o aumento do número de encarcerados, o déficit no número de vagas do sistema prisional aliado a toda uma série de dilemas e limitações da justiça criminal. Esses, entre outros elementos, compõem um quadro extenso de problemas relacionados à segurança pública (ANUÁRIO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2013).

Durante os regimes autoritários, os problemas relacionados ao crescimento da violência e da criminalidade permaneceram relegados a uma posição secundária nas políticas públicas do Estado. As políticas de segurança, até a década de noventa, consistiam em manter isoladas, como em um “cordão sanitário”, as manifestações de violência nas regiões empobrecidas (ROLIM, 2007). Nessas regiões, o tráfico de drogas foi crescendo longe do controle da polícia e do olhar do Estado, estruturando uma rede organizacional que permaneceu fora de qualquer estatística social. Com o crescimento populacional e o aumento do narcotráfico, a vida das classes populares urbanas se modificou, a criminalidade tornou-se mais expressiva e os índices de violência cresceram em todas as modalidades. Com isso, manifestações de violência e da criminalidade transbordaram para os grandes centros urbanos (ADORNO, 2008; ANUÁRIO, 2013; 2014).

Se, de um lado, a criminalidade aumentou de forma significativa, de outro, a polícia, o sistema penitenciário e a justiça penal não evoluíram na mesma proporção (ADORNO, 2008). As políticas de segurança e a justiça criminal continuaram operando sob um mesmo paradigma de contenção orientado para o aumento das formas de punição, o que não se mostrou eficaz na redução do fenômeno da violência (ROLIM, 2007). Por conta desse paradigma, essencialmente repressivo, o que se observa é um aumento da população encarcerada nas últimas duas décadas, colocando o sistema prisional no vértice de um problema maior que envolve políticas de segurança pública, justiça criminal, polícia civil e militar (ADORNO, 2008; SALLA, 2003).

Não obstante, o crescimento da criminalidade e, por conseguinte, da população encarcerada, faz com que o quadro atual das unidades prisionais em todo o país opere com déficit de vagas. Com isso, as unidades prisionais, negligenciadas pelas políticas do Estado nos últimos anos, tornaram-se espaços propícios para o desenvolvimento de organizações criminosas. Esses grupos de comando têm poder de

atuação dentro e fora das prisões, contando com uma rede que inclui familiares, funcionários, advogados, além de centenas de condenados associados (SALLA, 2003; ANUÁRIO, 2013).

A dimensão do poder de comando desses grupos ficou à mostra durante as recentes ondas de violência, execuções de policiais militares e agentes de segurança, registradas nos últimos anos. Embora muitos desses fatos tenham sido relativizados pelo poder público, numa tentativa de escamotear a vulnerabilidade na qual se encontra o sistema prisional, o que se observa na prática é que a atuação das organizações criminosas tem sido ostensiva e custosa à vida dos agentes de segurança pública. Por esses fatores de risco, pressupõe-se que o trabalho dos agentes nas unidades prisionais configura uma série de situações de gestão que dão conta dos pressupostos teóricos desse estudo. Esses elementos, como gestão sobre crises, rebeliões, ameaças e situações inusitadas, apontam a organização prisional como um campo profícuo para empreender a investigação do ponto de vista pragmático.

A problemática que envolve o sistema prisional tem sido discutida sob a ótica de teorias sobre a criminalidade, sociologia e psicologia, entre outras perspectivas teóricas. Entretanto, há uma tendência dos estudos científicos de se voltarem essencialmente para as inquietações e os dilemas do sujeito preso. De um modo geral, poucos pesquisadores têm se proposto a investigar temas relacionados ao trabalho dos agentes penitenciários (BODÊ de MORAES, 2013; SCARTAZZINI, 2014). Os agentes penitenciários de custódia fazem parte de uma categoria de trabalho socialmente estigmatizada e desvalorizada na esfera da segurança pública. Sobre a profissão, pesa a percepção da sociedade de que esses profissionais seriam semelhantes aos reclusos. Além desse estigma, os agentes sentem-se desamparados no que tange ao discurso das políticas de Direitos Humanos, que os coloca sempre na posição do algoz, enquanto os detentos ocupam o lugar da vítima (BODÊ DE MORAES, 2013; GOFFMAN, 2008).

Os profissionais que atuam nas prisões também estão sujeitos aos efeitos da prisionização, ocasionado pelo convívio permanente em uma área restrita com os internos, o que implica na adoção de padrões compartilhados pela comunidade carcerária, ao menos durante o espaço de tempo em que estão intramuros (THOMPSON, 2002; BODÊ DE MORAIS, 2013). Em suma, a prisionização submete os agentes “ao penoso aprendizado de convivência na sociedade dos cativos, precisando entender e apreender muito rapidamente a dinâmica da prisão para fins de manutenção da ordem [...] o que não se faz sem um

enorme custo psíquico e identitário” (BODÊ DE MORAIS, 2005, p. 221).

Da convivência prolongada com a massa carcerária, o agente adquire um saber prático, não codificado, intransmissível por métodos formais e de difícil reprodução em curto prazo (COELHO, 1987, p. 75; BODÊ DE MORAES, 2005). Esse conhecimento prático é o que no ponto de vista dos agentes penitenciários garante a estabilidade e a ordem dentro de uma unidade prisional e os torna “doutores em cadeia” (BODÊ DE MORAIS, 2013). O conhecimento prático que aparece no relato dos estudos de Bodê de Moraes (2013; 2005) traz elementos pertinentes ao que nessa pesquisa conceituamos como *phronesis*, o saber prático pautado na experiência dos agentes.

Para identificar na prática do trabalho prisional os elementos teóricos indicados por esse estudo, definimos como unidade de observação para realização da pesquisa o Complexo penitenciário de segurança máxima do estado de Santa Catarina (COPE). O complexo localizado no município de São Pedro de Alcântara abriu suas portas em 2003 com o objetivo de atender uma demanda reprimida de vagas no sistema prisional do Estado. Em pouco mais de seis anos de atividade, a unidade foi alvo de denúncias no Ministério Público do Estado sobre atos de corrupção, improbidade administrativa e tortura. A materialidade de algumas denúncias levou a procuradoria do Estado a conduzir investigações sobre os agentes e gestores da unidade (MP, 2013). Entretanto, essa ausência de uma gestão adequada trouxe reflexos sobre a massa encarcerada.

Os descasos na gestão do complexo favoreceram que em seu interior se estabelecesse uma rede organizada de criminosos, essa rede passou a impor para os demais encarcerados e para os agentes penitenciários as condições e os limites da atuação do Estado. No ano de 2010, quando a unidade foi colocada pela primeira vez sob o comando de um agente penitenciário de carreira, foram implementadas ações de enfrentamento ao crime organizado, o que reverberou em uma série de manifestações e protestos por parte dos internos. Esses eventos foram se tornando reincidentes e assumindo graves proporções, na medida em que o Estado sustentou as ações da gestão de anular o poder e a influência das organizações criminosas sobre a massa encarcerada.

Nesse sentido, as ações dos agentes na organização configuram um “momento crítico”, na medida em que os protestos comandados do interior do complexo reproduzem-se de forma violenta nas ruas, contabilizando prejuízos a toda a população. Esse é o momento de prova, onde a atuação dos agentes penitenciários frente à gestão do

complexo prisional colocou-se no centro da avaliação e do julgamento de diferentes atores sociais.

É também esse o recorte temporal sobre o qual incide esse estudo, partindo do pressuposto de que a compreensão desse fenômeno contingente, analisado à luz do pragmatismo, materializa a tensão entre as racionalidades dos agentes e o deliberar a partir da *phronesis*. Sem lograr compreender todo o campo de gestão que envolve o sistema penitenciário, o que se propõe aqui é uma análise microssociológica a partir das práticas de gestão dos agentes do complexo penitenciário de São Pedro de Alcântara.

Assim, considerando todo delineamento teórico e empírico apresentados, delimita-se o seguinte problema de pesquisa:

Em situações contingenciais e de tensão racional, a deliberação e ação dos agentes sobre as práticas e situações de gestão no Complexo Penitenciário do Estado (COPE) constitui evidências da *phronesis* como virtude de ordem prática no horizonte da ação?

1.1 OBJETIVOS

Partindo da questão supracitada, foram definidos os seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo geral

Verificar, nas situações contingenciais e de tensão racional que envolvem a ação dos agentes no complexo penitenciário do Estado (COPE), as evidências da *phronesis* na deliberação sobre as práticas e situações de gestão.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar e descrever as práticas e as situações de gestão decorrentes da atividade-fim no trabalho dos agentes penitenciários no complexo penitenciário do Estado;

- b) Reconstituir e analisar, no período delimitado na análise, os eventos contingenciais que caracterizaram um momento crítico, ou momento-prova, para a organização e seus agentes;
- c) Inferir, a partir da análise sobre a deliberação mediante a tensão racional subjacente às situações críticas, como o sujeito perfaz suas ações, estabelecendo um balanço entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva;
- d) Verificar se a experiência da ação prática e deliberada em momentos críticos na unidade prisional materializa evidências dos elementos que caracterizam a *phronesis* e quais seus efeitos sobre a gestão.

1.2 JUSTIFICATIVA

A realização dessa pesquisa justifica-se tanto do ponto de vista teórico quanto empírico. No que se refere à escolha do tema, destaca-se a importância de envolver o conhecimento acadêmico e a pesquisa para o entendimento de questões relevantes para a sociedade de uma maneira geral. Eleger uma temática relacionada à segurança pública permite ampliar o conhecimento das instituições que respondem a essa demanda social, como a polícia militar, polícia civil, sistema prisional entre outros órgãos adjacentes cuja finalidade maior é de garantir a segurança da sociedade.

O recorte sobre o universo das unidades prisionais parte da prerrogativa de que as organizações prisionais constituem-se como parte fundamental de um problema maior, relacionado à segurança pública. O cumprimento da pena de reclusão em unidades prisionais é a garantia do sistema judiciário de preservação dos direitos de proteção e segurança do cidadão. No atual estado moderno, o cumprimento da pena de reclusão permite que os infratores condenados sejam retirados do convívio social o que coloca o sistema prisional como uma parte essencial da justiça social como um todo.

Ademais, os desafios recentes que emanam do sistema prisional suscitam questões pertinentes ao campo das ciências da gestão. São questões que extrapolam a capacidade de âmbito jurídico na discussão dos direitos, formulação de leis, ou a compreensão sociológica da situação e da reinserção dos encarcerados. Este cenário compreende a esfera da gestão na medida em que estes problemas demandam o

conhecimento no âmbito do planejamento, provisão de vagas e na constituição de modelos de gestão que se apliquem as unidades prisionais.

De acordo com os dados divulgados no relatório anual sobre segurança pública, a população carcerária brasileira entre 1999 e 2014 teve um aumento de 213,1%. Até o ano de 2014, eram 607.373 internos, distribuídos entre as 1.424 unidades prisionais pelo país (LIMA; BUENO, 2015; DEPEN, 2014). Esses números, projetados de acordo com a perspectiva de crescimento populacional, indicam que a expectativa é de que, no ano de 2030, o Brasil terá alcançado uma população prisional de 1,9 milhão de presos adultos, o que demandaria a construção de 5.780 unidades prisionais em quinze anos (LIMA; BUENO, 2015). Esses números demonstram a emergência de se pensar de forma planejada a capacidade dessas estruturas em um tempo futuro.

Há também uma demanda sobre a gestão do quadro efetivo que envolve a capacitação dos agentes penitenciários e suporte as atividades, além da atenção à saúde mental e física destes trabalhadores. O ambiente prisional sujeita esses profissionais a uma série de situações de adoecimento que convergem para o diagnóstico de quadros de stress pós-traumático, depressão, síndrome de *burnout* além de um número expressivo de casos relacionados ao alcoolismo (SCARTAZZINI, 2014; BODÊ de MORAIS, 2013). Em uma pesquisa realizada em 1997 pelo Instituto de Ciência e Tecnologia da Universidade de Manchester, classificou a profissão dos agentes penitenciários como a mais estressante entre as 104 investigadas (BODÊ de MORAIS, 2013).

Esses profissionais atuam em um permanente estado de alerta e a eminência do risco constante, além do constante sentimento de insegurança que se estende para a vida particular, especialmente após as evidências do poder de atuação e articulação nas ruas por parte das organizações criminosas. Nos últimos anos, foram registrados mortes e atentados com autoria atribuída aos grupos organizados no interior de unidades prisionais, principalmente nos estados do São Paulo e Rio de Janeiro, onde atuam grupos expressivos, como o Primeiro Comando da Capital (PCC). Semelhantemente ao que vem ocorrendo nos grandes centros, em Santa Catarina um grupo que nasceu e se organizou no interior do complexo penitenciário de segurança máxima ordenou e promoveu três ondas de violência em todo o Estado. Na última ocasião, (outubro de 2014) os ataques aconteceram durante vinte dias consecutivos, que só foram interrompidos com a intervenção da força nacional de segurança.

É nesse sentido que os problemas relacionados à situação das unidades e complexos penitenciários representam questões de interesse acadêmico, uma vez que a gestão organizacional dessas unidades tem implicações diretas na sociedade de modo geral. Trata-se, portanto de um tema a ser debatido tanto pelas ciências da gestão quanto por outros campos do conhecimento, no propósito de ampliar o conhecimento e a compreensão do universo que compõe os problemas relacionados ao sistema penitenciário. Todavia, no que tange as ciências da Administração, poucos são os estudos que se têm aventurado na compreensão destes temas.

Um sucinto levantamento exploratório em alguns dos principais periódicos do campo da Administração indicou estudos realizados sobre sistema prisional ou relacionados a esse, foram estes: Madeira e Rodrigues (2015), Cabral e Lazzarini, (2010), Pires e Palasi, (2007); Cabral, (2007); Lemos, Mazzilli, Klering, (1998); Cruz, Souza, Batitucci, (2013). De acordo com Scartazzini (2014), em seu estudo sobre a saúde psíquica dos agentes penitenciários, de um modo geral observa-se maior incidência de estudos nos campos ligados a sociologia, psicologia, direito e ciências da saúde.

Nesse sentido, essa é uma proposta menos pretensiosa em termos de discussão sobre políticas públicas, leis ou problemas sociais, porém uma proposta auspiciosa no que se refere ao campo da administração. Isso no intento de chamar a área para o debate com a finalidade de promover contribuições sobre a problemática da segurança pública e, especificamente, do sistema penitenciário.

Enquanto objeto de investigação, o trabalho dos agentes penitenciários remete a inúmeras práticas e fenômenos que colocam em evidência a tensão do sujeito, a escolha e o deliberar diante de contingências situacionais. Elementos que dialogam com o aporte teórico desse estudo e corporificam de modo mais expressivo os limites da racionalidade em situações inusitadas. Um universo de fenômenos que também estão presentes na prática de gestores e trabalhadores de qualquer ambiente organizacional (CLEGG, 2006).

Desta forma, o fenômeno permite um avanço no tema de pesquisa da racionalidade e da tensão inerentes às escolhas do sujeito sobre suas ações, evidenciando a *phronesis* como o elemento que permite o balanço entre a racionalidade substantiva e instrumental (SERVA, 1997; SERVA et al., 2013; FLYVBJERG, 2001; 2003). O conceito de *phronesis* caracteriza a singularidade desse estudo no campo da gestão, redirecionando a trajetória de pesquisas sobre a racionalidade no campo

da teoria organizacional dos limites da racionalidade para o campo da ação e da prática.

No que se refere ao objeto, o estudo da dinâmica das práticas de gestão e do trabalho prisional faz parte de um conjunto de fenômenos pouco explorados por pesquisas na área da Administração. Além disso, as problemáticas relacionadas à segurança pública fazem parte de um horizonte de temáticas relevantes do ponto de vista social e acadêmico, o que justifica a proposta de pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo marca a discussão em torno da racionalidade, da ação racional substantiva e instrumental em suas bases teóricas. Para compreender a crítica de Guerreiro Ramos a teoria administrativa, bem como, compreender o papel dos estudos sobre racionalidade substantiva desenvolvidos no trabalho de Serva é importante refazer este caminho teórico.

2.1 RACIONALIDADE

O conceito de razão e racionalidade não provém diretamente do campo das ciências sociais, antes, seu debate é muito mais amplo e remete aos clássicos da filosofia. A preocupação da filosofia com o pensamento e seus termos cognatos é certamente tão antiga quanto é a própria filosofia, a maioria das grandes tradições filosóficas pode ser distinguida com base na forma pela qual eles propuseram para conceituar a dimensão do pensamento (FREGA, 2012).

Aristóteles, em sua obra denominada *Metafísica I*, anuncia que o homem é um animal racional que, além de corpóreo e sensitivo, é dotado de razão. Assim, desde essa clássica formulação de Aristóteles de que o homem é um animal racional, capaz de refletir a si mesmo e ao mundo, o tema da razão sempre se fez presente entre as preocupações humanas sobre o conhecimento. Contudo, há que se destacar que o tema da razão e conseqüentemente da racionalidade ganha centralidade com a emergência da modernidade. Falar sobre modernidade não é uma tarefa simples, prova disso são os diversos discursos construídos sobre o tema gerando inúmeras perspectivas.

Assim, enquanto para uns a modernidade tem seu ponto de emergência com o renascimento e seu antropocentrismo (HOBSBAWN, 2009); para outros só podemos falar em modernidade depois da descoberta do cogito cartesiano (DOSSE, 2003); há aqueles para quem a modernidade tem sua emergência com Kant (FOUCAULT, 1999); tem aqueles que defendem a ideia de que jamais fomos modernos (LATOURE, 1994) e outros para quem a modernidade ainda é um projeto (HABERMAS, 1999).

Entretanto, apesar das divergências sobre como entender a modernidade, os pensadores que sobre ela se debruçaram concordam em

um ponto: a modernidade representa um ponto de inflexão em relação a subjetividade já que sob seu abrigo nasce o sujeito moderno, fundamento de todo o conhecimento, fato que confere centralidade a noção de razão e da racionalidade no discurso filosófico ocidental e nas ciências humanas e sociais.

Para Hobsbawn (2009) a modernidade surge entre os séculos XV e XVI, a partir da emergência, na Europa, de uma série de movimentos artísticos e científicos que tinham em comum o rompimento com valores postos pela Idade Média e a recuperação de outros valores inspirados na Grécia antiga. O chamado Renascimento cultural foi emblemático desse período, sendo seu elemento central, o humanismo que consistia na ideia de que o homem se encontra no centro do universo, opondo-se ao teocentrismo medieval, que tinha Deus como o centro de todas as coisas.

Essa mudança de pensamento não se dá sem efeitos para a humanidade. Assim, esse período de profundas transformações na visão de mundo do homem ocidental traz consigo a rejeição dos valores da tradição medieval e a emergência de um pensamento científico que conduzisse, com segurança, a verdades universais (HOBSBAWN, 2009).

Essa preocupação se generaliza a partir de então e noções como pensamento e realidade, homem e mundo são separados em duas instâncias distintas, transformando a teoria do conhecimento em uma doutrina filosófica que investiga as possibilidades da relação entre o sujeito e o objeto. As disputas pela busca do conhecimento verdadeiro favoreceu o surgimento de duas correntes filosóficas principais, o empirismo de Francis Bacon (1561-1626), com a defesa de uma ciência sustentada pela observação/experimentação e que formule leis gerais, e, o racionalismo de René Descartes (1596-1650) com a defesa de que é na razão que se tem os recursos para o conhecimento verdadeiro (HENSEN, 2011).

Em Descartes, a razão é a única maneira de conhecimento verdadeiro, o que conduz a emergência do sujeito como fonte de todo o conhecimento. Esse filósofo acreditava na existência da verdade absoluta, incontestável, e, para atingi-la, desenvolveu o método da dúvida, que consistia em questionar todas as teorias pré-existentes. Para tanto, Descartes adota o próprio “eu” como campo de batalha entre a certeza e a incerteza. Assim, a verdade absoluta estaria sintetizada na fórmula “eu penso” com base na qual concluiu sua própria existência: *penso, logo existo* (HOBSBAWN, 2009).

As perspectivas filosóficas empirismo/racionalismo são questionadas e superadas por Emanuel Kant (1724-1804). Mas, é importante destacar que Kant fala do final do século XVIII e início do século XIX, período marcado pela Revolução Francesa e pelo triunfo da indústria capitalista, da sociedade burguesa liberal e da filosofia iluminista da época. O iluminismo defendia a convicção no progresso humano, na racionalidade e no controle sobre a natureza (HOBSBAWN, 2009).

Kant compartilha dos ideais iluministas de sua época cujo centro gravita em torno da primazia da razão e do sujeito. Com o filósofo de Königsberg rompe-se com a ideia racionalista de que é possível, por meio da razão, chegar a um conhecimento pleno do objeto, *a coisa em si*; bem como com os empiristas, cuja tese do conhecimento só se torna possível por que há o contato com o objeto (KANT, 2005).

Para Kant (2005), a realidade não é externa ao indivíduo, e, é o sujeito que por meio de certas faculdades apriori concede sentido e ordem a realidade que o rodeia. O conhecimento surge como representação, sendo a razão, nesse processo, a responsável pelo sujeito representar e conhecer o mundo em *aparência*. Para Kant não podemos apreender *a coisa em si*, a essência dos fenômenos (os *noumenon*), somente atingimos a aparência deles.

Das reflexões kantianas depreende-se que a subjetividade moderna é a instância fundadora da racionalidade e, portanto, é a condição de possibilidade do conhecimento. Assim, a partir de Kant opera-se uma nova divisão das formas de se conhecer emergindo assim, de um lado, uma razão idealista absoluta, sobretudo com o idealismo de Hegel, e, de outro, uma razão prático-instrumental, promovida pela corrente empírico-positivista. Contudo, há que se observar que, tanto na vertente racionalista, como na perspectiva empirista/positivista, a possibilidade de todo e qualquer conhecimento se dá a partir da capacidade cognitiva do sujeito em representar o objeto (HENSEN, 2011).

De acordo com Rouanet (1987), Kant defendia o uso da razão em uma tentativa de resgatar o homem da menoridade da qual ele esteve sujeito durante toda a Idade Média. Kant, quando questionado sobre o que seria então o “esclarecimento/iluminismo” definiu da seguinte forma:

O esclarecimento é a saída do homem de sua menoridade, da qual ele próprio é culpado. A menoridade é a incapacidade de fazer uso de seu entendimento sem a direção de outro

indivíduo. O homem é o próprio culpado dessa menoridade se a causa dela não se encontra na falta de entendimento, mas na falta de decisão e coragem de servir-se de si mesmo sem a direção de outrem. (KANT, 2005, p. 65).

Para Freitag (1986) no célebre artigo *Was ist Aufklärung?*, Kant vislumbrou a razão como instrumento de liberação do homem em direção a sua autonomia e maioridade. Kant defendia a necessidade de que o homem assumisse o controle por seu próprio destino, sem atribuir a condução de sua história a forças externas a deuses, mitos, leis da natureza (FREITAG, 1986).

Horkheimer em seu texto *Eclipse da Razão* corrobora Weber ao descrever o projeto iluminista como “desencantamento do mundo”. Os iluministas pretendiam dissolver os mitos e fortalecer as impressões através do saber. Entretanto, o saber produzido pelo iluminismo, na opinião de Horkheimer (2001), não conduzia a emancipação e sim a técnica e ciência moderna que mantêm com seu objeto uma relação ditatorial.

Adorno e Horkheimer (1985) defendem que a crença kantiana na razão humana como uma instância capaz de retirar os homens de sua menoridade, não cumpriu sua promessa. Segundo os autores, a razão que contemporaneamente se manifesta na técnica e na ciência é a repressiva razão instrumental que alienou o homem e lhe tolheu as possibilidades de emancipação propaladas pelos ideais iluministas.

2.1.1 A racionalidade em Weber e a ação social

A discussão em torno do tema da racionalidade não está circunscrita a um campo do conhecimento específico, mas permeia uma série de disciplinas científicas entre as quais estão a filosofia, a sociologia, a psicologia, a educação e a administração. O tema ganha expressão a partir do contexto histórico do movimento Iluminista no fim do século XVIII com Kant e seu criticismo.

Immanuel Kant em suas reflexões estabelece uma distinção entre a razão prática e a razão pura (teórica) que serve de fundamento aos trabalhos de diversos autores na filosofia e nas ciências sociais. Assim, partindo dos contornos kantianos Max Weber propõe uma compreensão da racionalidade na complexidade das organizações sociais. Weber (1974) se contrapõe ao discurso positivista e conduz uma crítica à forma

como os cientistas sociais da época limitaram o conceito de racionalidade a uma única concepção técnica e utilitarista.

De acordo com Sell (2013) da pena de Max Weber emerge a ideia de que a compreensão do processo social de racionalização moderna constitui a chave que dá sentido ao seu pensamento. Partindo dessa premissa, o autor, defende que a análise das categorias weberianas de racionalidade e racionalização é uma chave analítica destacada que estrutura a sociologia weberiana.

Contudo, cabe destacar, conforme Sell (2013) que o objetivo do sociólogo não era desenvolver uma teoria abstrata da racionalidade ou alguma espécie de filosofia da racionalização. O objetivo do autor foi compreender a gênese e a especificidade do racionalismo ocidental moderno. Dessa feita, uma teoria weberiana da racionalidade é um instrumento heurístico para a compreensão da racionalização da ação social, não consistindo, nesse sentido, um fim em si mesmo (SELL, 2013).

Sell (2013) argumenta que para Weber a racionalidade, possui antes de tudo um caráter metodológico não sendo, portanto, uma propriedade ontológica do mundo. Isso quer dizer que não se trata de defender a tese de que a racionalidade é algo inerente aos indivíduos, mas antes que suas formas de ação são passíveis de compreensão racional. Nesse sentido, a racionalização é um processo social que atravessa diversos espaços de ação, constituindo diferentes esferas da vida, como a economia, a política, o direito, a arte, o amor, a ciência, etc. (SELL, 2013).

Desta forma, o tema da racionalidade consiste em um pressuposto teórico-metodológico por meio do qual Weber buscou empreender uma análise da ação social. Esta análise culmina por caracterizar uma tipologia da racionalidade que passa a servir de parâmetro para a crítica a racionalidade formal na escola de Frankfurt, bem como, para os estudos sobre racionalidade nas obras de Guerreiro Ramos e Jürgen Habermas.

Neste ínterim, ele inaugura um novo caminho de interpretação da realidade social, onde o ponto de partida da explicação sociológica reside no indivíduo e não na sociedade. Na concepção de Weber o indivíduo é o fundamento da sociedade e passa a ser o ponto de partida para compreender a sociedade e suas instituições (SELL, 2013).

Assim, para Weber a ação social passa a ser o objeto de estudo da sociologia, bem como, o objeto de estudo por ele tomado. De acordo com Sell (2013, p. 110) a ação social em Weber significa “uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou pelos seus agentes se

refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso”. Portanto, para Weber a tarefa da pesquisa sociológica consiste em determinar o “sentido” os significados, o “motivo” da ação. De acordo com Weber, o fundamento para explicar a ação social é o seu motivo, e para a sociologia, importa verificar a razão e a finalidade que os indivíduos conferem às suas atividades, assim como, às suas relações com os demais indivíduos e com a sociedade (SELL, 2013).

Entretanto, as ações humanas são inúmeras, e evidentemente que Weber não poderia fazer um acompanhamento de todos os tipos de comportamento social, por esta dificuldade é que ele acaba por construir sua teoria dos tipos de ação. “O intuito do autor é justamente apontar quais seriam os sentidos (ou motivos) básicos da ação social” (SELL, 2013, p. 111).

Ao elaborar a teoria dos tipos de ação social aponta para cada ação um tipo de específico de racionalidade subjacente:

Racional com relação aos fins: determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos do mundo exterior como de outros homens, e utilizando essas expectativas como “condições” ou “meios” para o logro de fins próprios racionalmente calculados e perseguidos. Racional com relação a valores: determinada pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou de qualquer outra forma como se lhe interprete – próprio e absoluto de uma determinada conduta, sem relação alguma com o resultado, ou seja, puramente nos méritos desse valor. Racional afetiva, especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais atuais, e Racional tradicional, determinada por um costume arraigado (WEBER, 1974, p. 18).

Desta tipologia estabelecida por Weber advém a distinção entre o conceito de ação racional formal, orientada para os fins, e racionalidade substantiva, orientada para fins éticos ou valorativos (GUERREIRO RAMOS, 1981; WEBER, 1974. Guerreiro Ramos (1981), explica que a conceituação de racionalidade na obra de Weber é somente uma subsidiária para a caracterização da lógica de ação social.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), Weber reconheceu e advertiu de que um novo significado estava sendo atribuído ao conceito de razão, e, apesar de demonstrar que esta concepção instrumental da razão humana deturpava os valores sociais, Weber manteve o foco de seus estudos sobre a razão formal ou instrumental.

Mas, ao fazer distinção entre *Zweckrationalitat* (racionalidade formal) e *Wertrationalitat* (racionalidade substantiva) sugeria ele que ou uma, ou a outra, poderia servir de referência para a elaboração teórica.

No entanto, escolheu desenvolver um tipo de teoria baseado na noção de racionalidade instrumental. Há que se lembrar que Max Weber viveu em um contexto histórico em que a racionalidade instrumental imperava sobre a racionalidade substantiva como principal critério para a ordenação dos negócios políticos e sociais. (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Na visão de Guerreiro Ramos, Weber foi incapaz de empreender uma análise social sob a o ponto de vista de uma racionalidade substantiva, “a *wertrationalitat* é apenas, por assim dizer, uma nota de rodapé em sua obra; não desempenha papel sistemático em seus estudos” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 5).

De acordo com Kalberg (1980), a ação racional formal (ou instrumental) relaciona-se com as esferas da vida econômica, legal e científica e especificamente limitada a círculos burocráticos. É assim que empregados executam tarefas típicas de suas profissões sob a orientação de regras e leis que servem de base para a legitimação do cálculo racional dos meios e fins. Entretanto, esse padrão de racionalização se mostra insuficiente para caracterizar a ação destas pessoas em seus relacionamentos pessoais.

Essa ação racional formal é peculiar da modernidade, pois com a modernidade houve uma substituição da visão de mundo judaico-cristã pela visão de mundo científico. No entanto, os processos de racionalização próprios da visão científica de mundo (das esferas econômica e legal, bem como, da dominação burocrática) suplantaram a ação orientada por valores. Ou seja, a ciência tirou os valores da arena da “crença” e os colocou na arena do cálculo, onde toda racionalidade não relacionada ao cálculo caiu no campo da “irracionalidade” (KALBERG, 1980).

Kalberg (1980) salienta que somente a ação orientada pela racionalidade substantiva tem o potencial para introduzir meios de vida metódicos que superem a racionalidade prática, baseada em interesses, e a orientação racional formal, baseada em regras. Para o autor, a racionalidade substantiva não envolve somente memorização de regras de conduta, ela impõe um elemento normativo sobre a ação humana, com a qualidade de “moralmente correto”.

Assim, o indivíduo sob a influência de uma constelação de valores racionalizados como um padrão ético age metodicamente em referência a uma “ética da convicção, e racionaliza a partir dessa ética

sua ação em todas as esferas da vida” (KALBERG, 1980). Kalberg (1980) considera que a ação diária pode ser influenciada por racionalidade ética, apesar de forças sociais opostas.

A obra de Weber é fundamental para uma compreensão dos desenvolvimentos teóricos empreendidos por Guerreiro Ramos em sua obra *A Nova Ciência das Organizações* sobre a tarefa de desenvolver uma teoria substantiva da vida humana associada. Ademais, Weber também influenciou as reflexões dos frankfurtianos de primeira geração em sua crítica da razão da qual Jurgen Habermas é herdeiro (SELL, 2013).

2.1.2 Racionalidades em Habermas e a Teoria da Ação comunicativa

Jurgen Habermas associado à escola de Frankfurt possui em comum com os frankfurtianos o estudo da racionalidade, a crítica da razão instrumental e a preocupação com a emancipação humana.

A teoria crítica da Escola de Frankfurt, especialmente em Adorno e Horkheimer, concebeu que o propósito iluminista de razão não foi capaz de promover a emancipação dos indivíduos, pelo contrário, a razão assumiu o controle técnico da natureza e dos homens. O iluminismo teria sido um marco que representa o rompimento com a concepção clássica da razão, oriunda de Platão e Aristóteles, e passou a enfatizar os fins de preferência aos meios, o que não é sem implicações éticas para a existência humana (FREITAG, 1986; GUERREIRO RAMOS, 1981).

Na concepção de Habermas (1999), a razão é o tema central do pensamento filosófico, e pelo qual a filosofia vem se esforçando desde a origem para explicar o mundo em sua totalidade e a diversidade. Entretanto, para o autor toda crítica à racionalidade em Adorno e Horkheimer parte de um conceito histórico-filosófico de razão assentado sob um paradigma da filosofia da consciência, tomado a partir de Kant, Hegel, Marx, Lukács e Weber (FREITAG, 1986; HABERMAS, 1999).

Para compreender como Habermas concebe a possibilidade de emancipação sem compactuar com o pessimismo da teoria crítica que o precede, é preciso demonstrar a distinção que o autor faz entre as diferentes esferas da vida social. Para o autor, a racionalidade técnica e instrumental é coerente com determinada esfera da vida social: a econômica, entretanto deve estar delimitada a seu espaço de ação. O

problema reside quando a racionalidade instrumental passa a reger as relações em outras esferas, ou no “mundo da vida” (HABERMAS, 1999; 1989).

Para Habermas (1999), a esfera econômica ou sistêmica corresponde a uma das visões de mundo que trata do aspecto da realidade social onde atua a razão instrumental. Nesta esfera subsistem as esferas econômicas e política, regidas pelo dinheiro e pelo poder, que expressam uma forma de codificação das relações sociais onde o dinheiro representa a linguagem universal. A validade desta linguagem não é questionada, uma vez que é subjacente a lógica instrumental e funciona sobre uma regulamentação automática (HABERMAS, 1999; FREITAG, 1986).

Por outro lado, é na esfera do “mundo da vida” que ocorrem as relações mediadas pela racionalidade substantiva, ou na concepção de Habermas, ações orientadas por uma razão comunicativa. Assim, ao diferenciar entre as esferas da realidade social, Habermas estabelece a crítica sobre o predomínio da racionalidade instrumental sobre as demais esferas da vida, o que ele chama de “colonização do mundo da vida”, a concretização de um modelo unilateral de racionalidade, comportando unicamente a dimensão instrumental. (FREITAG, 1986).

A colonização do mundo da vida se dá quando os imperativos da racionalidade instrumental impõem sua lógica à esfera do mundo da vida, desconsiderando a perspectiva subjetiva dos atores inseridos em situações concretas da vida. No mundo da vida, a objetividade das relações sociais só ocorre quando há integração social, ou seja, pelas vivências e experiências comuns aos atores que constituem sua memória e sua histórica coletiva. Neste âmbito subsistem as relações familiares ou as relações de amizade, nos quais as regras morais da interação são predominantes (FREITAG, 1986).

Para Habermas (1999), a modernidade se caracteriza por uma disjunção, um hiato, entre o mundo vivido e o sistema, sendo que a integração sistêmica regida por uma lógica instrumental não coincide com a integração social regida pela razão comunicativa. Esta última se vê ameaçada em sua sobrevivência pelo predomínio da razão instrumental: “A interferência do subsistema estatal na esfera do mundo vivido é a burocratização, e do subsistema econômico, a monetarização. Essas duas usurpações são responsáveis pelas patologias do mundo vivido”. (FREITAG, 1986, p. 63).

Na proposição de Habermas, a descolonização do mundo da vida se daria pela delimitação da lógica instrumental a seu próprio enclave, o sistêmico. E, nas esferas de valor, na esfera social e da cultura deve

prevalecer a lógica de uma razão comunicativa, onde são efetivamente fixados os destinos da sociedade por meio do questionamento e revalidação dos valores e das normas (HABERMAS, 1989).

Nas palavras de Habermas (1999, p. 210) “as sociedades modernas são integradas não somente através de valores, normas e processos de entendimento, mas também sistematicamente, através de mercados e do poder administrativo”. Contudo, o mundo da vida é o subsistema que define a consistência do sistema social em seu conjunto. Daí decorre que os mecanismos sistêmicos tenham necessidade de uma ancoragem no mundo da vida, tenham, portanto, que serem institucionalizados. Sem estes mecanismos de despolitização, os mecanismos sistêmicos controlam um comércio social amplamente destituído de normas e valores (HABERMAS, 1999, p. 217).

A resposta de Habermas para a problemática da colonização do mundo da vida, e da instrumentalização das relações sociais, está no resgate de um conceito de racionalidade mais amplo que o puramente instrumental da tradição weberiana. Assim, para Habermas (1999), Weber parte de um modelo teleológico de ação, onde o sujeito se propõe um objetivo e escolhe os meios apropriados para realizá-lo. Em Weber, a racionalidade das ações é tomada sob o aspecto da racionalidade com relação a fins. Habermas vem acrescentar que este é somente um dos possíveis pontos de vista sob o qual uma ação poderá ser considerada racional.

O autor parte da tipologia de ação racional de Weber para na sequência desenvolver o significado de racionalidade com relação a valores. Guerreiro Ramos (1981) havia apontado que tal conceito na obra de Weber ficou limitado a uma nota de rodapé. Habermas (1999) corrobora com a proposição de Guerreiro Ramos (1981), ao afirmar que Weber não teria se aprofundado no conceito de uma ação racional substantiva uma vez que faltava ao empreendimento do sociólogo alemão o desenvolvimento de outras dimensões que não poderiam ser contempladas no plano da “ação social”. (HABERMAS, 1999; GUERREIRO RAMOS, 1981). Habermas (1999, p. 365) explica esta lacuna na obra de Weber:

Weber distingue certamente entre acordo ligado a tradição e acordo racional, porém, como temos visto, a explicação que da deste último é insuficiente, já que se atém ao modelo de um acordo entre sujeitos de direito privado [...] Daí que para poder investigar os processos de racionalização social em toda sua extensão é necessário, no ponto da teoria de ação,

partir de uma base distinta. Com este objetivo vou a retomar o conceito de ação comunicativa exposto na introdução e, tomando por base a teoria dos atos de fala, tratarei de dar uma base categórica adequada àqueles aspectos de ação suscetíveis de racionalização que se passam por alto na teoria oficial de ação de Weber. Por esta via espero poder recuperar em termos de teoria de ação o conceito completo de racionalidade que Weber utiliza em suas análises da cultura.

O conceito de racionalidade tomado por Habermas (1999) pressupõe a racionalidade não como uma faculdade abstrata, inerente ao indivíduo isolado, mas um procedimento argumentativo pelo qual dois ou mais sujeitos se põe de acordo sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade. Desta forma Habermas (1999), alega que desde que suscetível de crítica e fundamentação, uma asserção ou ação poderá ser considerada racional.

Para chegar a uma tipologia de ação social, Habermas propõe o estudo da racionalidade tomando por paradigma a razão comunicativa, como verdade processual, consensualmente estabelecida. Na concepção de Habermas (1999, p. 23), a teoria de ação comunicativa seria a “única forma de abordar de forma adequada a problemática da racionalização social, tal qual foi marginalizada depois de Weber na discussão sociológica especializada”.

Habermas (1999) salienta que entre a fala e o entendimento há uma relação de interpretação recíproca e não mais de meio e fim. Na forma original, a linguagem é empregada para entendimento e não de forma instrumental, e, portanto, nela é possível encontrar preservadas as características de uma ação racional substantiva.

Na proposição do autor, a ação comunicativa orientada ao entendimento seria a alternativa de preservar uma racionalidade substantiva, ética e valorativa nas relações sociais. Conforme esclarece Freitag (1986, p.151) “Habermas propõe uma reflexão radical coletiva, democrática, e uma renegociação política da qual todos deveriam participar”. Este processo de reflexão democrática se dá pelo debate democrático, mas principalmente, por meio da linguagem.

Desse modo, o conceito de ação comunicativa delineado por Habermas (1999, p. 124) se refere a:

Interação de pelo menos dois sujeitos capazes de linguagem e ação, que iniciam uma relação interpessoal. Os atores buscam entender-se sobre uma situação de ação para poder assim coordenar de comum acordo seus planos de ação e com ele

suas ações. O conceito central aqui é o de interpretação, se refere primeiramente a negociação das definições suscetíveis de consenso.

De acordo com Habermas (1999), quando se busca o entendimento, os participantes são conduzidos a um acordo, um acordo alcançado comunicativamente. O acordo só se produz através de condições que remetem a uma base racional, e descansa sobre uma convicção comum do grupo. O autor recorre ao modelo de comunicação como única alternativa viável de analisar o que realmente significa o entendimento entre os sujeitos, assim o entendimento é oriundo do telos da linguagem humana.

Na perspectiva do filósofo alemão, os pressupostos fundamentais de uma ação comunicativa (orientada ao entendimento) podem ser encontrados na pragmática universal. Segundo o autor, no meio sócio cultural a evolução da linguagem representa o meio específico ao entendimento, e nesta pragmática é possível encontrar as bases que validam uma ação social comunicativa orientada ao entendimento.

Dentro desta perspectiva, é possível ampliar o conceito de racionalidade, antes restrito ao aspecto instrumental das realizações humanas, para dar conta de outras formas de expressão do sujeito não meramente orientadas para a verdade ou a eficácia.

2.1.3 A racionalidade em Guerreiro Ramos

Guerreiro Ramos (1981) inicia sua obra demonstrando como o conceito de racionalidade formal relacionado ao sentido prático e utilitarista não corresponde ao sentido original da razão. Para o autor, o conceito de razão sofreu um processo de transformação. Nesse sentido, a ideia de uma racionalidade instrumental, que na concepção de Aristóteles correspondia somente a uma das dimensões do indivíduo, foi elevada a uma categoria universal da razão humana, e passou a ser reconhecida como único atributo da capacidade racional dos indivíduos.

Guerreiro Ramos (1981) considerou a importância de reconstituir o sentido da razão para as ciências sociais, partindo do conceito weberiano de racionalidade substantiva. Conforme o autor, no pensamento clássico a razão era compreendida como a característica que diferenciava o homem dos demais seres da natureza,

[...] pelo exercício da razão, e vivendo de acordo com os imperativos éticos dessa razão, o homem transcende a condição de ser puramente natural e socialmente determinado e se transforma num ator político. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 28).

Este conceito original foi reduzido e incorporado ao conceito de racionalidade instrumental, o que o autor caracterizou como transavaliação. Para Guerreiro Ramos, o moderno conceito de razão sobre o qual repousa toda epistemologia das ciências sociais está fundamentado em um conceito reduzido de racionalidade. Para o autor, este processo de transavaliação da razão se inicia com Hobbes, e se estabelece através da obra dos economistas naturalistas. Na visão de Guerreiro Ramos (1981), Hobbes postulou ser a razão fruto do esforço capaz de habilitar o indivíduo a nada mais do que a fazer o cálculo utilitário de consequências.

Desta forma, Hobbes alinhavou o caminho para uma interpretação equivocada da razão. Em outras palavras, sendo o ser humano reduzido a uma criatura que apenas calcula, torna-se praticamente impossível distinguir o vício da virtude como realidades que independem daquilo que interessa ao soberano mercado. Neste sentido, os valores perdem sua objetividade e o homem sua capacidade de reconhecê-los como tal. A respeito desta reinterpretção do sentido de razão, Pizza Júnior (1994, p. 9), sintetiza da seguinte forma:

Com Descartes e Hobbes o conceito de razão começa a sofrer um tipo de interpretação bastante peculiar. De centro ordenador da existência, a razão se transforma em instrumento de previsão de consequências [...] Desse momento em diante são lançadas as bases da sociedade moderna, já que a preocupação com o entendimento do mundo, de si própria e da natureza deixa de ser relevante e prioritária, passando a prevalecer o que é útil.

Sob este conceito deturpado de uma racionalidade única, que seria natural e cognata a sociedade e a natureza de uma forma geral, foram erigidas os princípios das ciências sociais e humanas. Ramos (1981) afirma que este uso inapropriado do conceito de razão serviu para respaldar a lógica do mercado como a lógica da vida humana associada.

Esta constatação feita por Guerreiro Ramos já havia sido apontada por diversos estudiosos. Guerreiro Ramos (1983) faz uso do

conceito de ação racional delineados por Mannheim. O que Karl Mannheim (apud GUERREIRO RAMOS, 1983) pôde constatar, foi que a industrialização foi eficaz em desenvolver a racionalidade funcional. A industrialização exerceu um efeito paralisador sobre a capacidade média de apreciação e entendimento dos indivíduos à luz da racionalidade substancial.

Isto ocorreu porque nas sociedades industriais a racionalidade instrumental passou a ser imposta como a lógica principal ordenadora das relações. Em tais condições, a sobrevivência do homem passou a depender de sua capacidade de autorracionalização, isto é, dependia de que fosse capaz de organizar-se mentalmente, de seu autocontrole moral e físico, tendo em vista o exercício de tarefas funcionalmente racionalizadas.

Neste sentido, afirma Enriquez (1997, p. 8), a racionalidade instrumental se tornou indispensável ao desenvolvimento do capitalismo:

A empresa, trazendo ao seu apogeu os valores do capitalismo racional e instrumental contribuiu enormemente para a primazia da técnica sobre o humano e tentou fazer de cada ser um manipulador perverso que não se interessa pelo outro, a não ser que favoreça a satisfação de seus desejos.

Com o apogeu da industrialização e do modelo capitalista de produção qualquer outra dimensão do homem foi subjugada à esfera econômica, restringindo seres humanos “em seres técnicos”, produtores e consumidores que direcionam suas ações por uma racionalidade única e totalmente utilitária.

Esta constatação é destacada por Mannheim, quando afirma que a industrialização sem dúvida agravou o caráter concentracionário da sociedade. Não só restringiu relativamente a poucos a propriedade dos meios de produção, como concentrou o poder de decidir e organizar o trabalho ocasionando uma debilidade da racionalidade substancial na maioria dos indivíduos (MANNHEIM apud GUERREIRO RAMOS, 1983).

Assim, a divisão do trabalho seja na sociedade global, seja na organização, tende a deteriorar os poderes racionais do homem, e reduzi-lo a mero agente passivo do poder e de decisões. Diante desta constatação, Guerreiro Ramos (1983) parte para o desenvolvimento de uma teoria substantiva da vida humana associada, ou, uma “nova ciência das organizações” como intitulou sua obra mais importante.

Guerreiro Ramos (1983) explica que é substancialmente racional todo ato intrinsecamente inteligente que se baseia num conhecimento lúcido e autônomo de relações entre fatos. Sendo assim, um ato movido por uma ação racional substantiva atesta a transcendência do ser humano, sua qualidade de criatura dotada de razão. Neste sentido, a racionalidade substancial é estreitamente relacionada com a preocupação em resguardar a liberdade (GUERREIRO RAMOS, 1983). Neste conceito, é possível verificar porque a ideia de priorizar teorias de ação que sejam direcionadas por uma ação racional substantiva está estreitamente relacionada à ideia de emancipação.

A respeito da razão substantiva, Guerreiro Ramos (1981) compartilha da definição proposta por Aristóteles para quem o homem é um “animal político”, portador da razão no sentido substantivo. Para o autor, somente o debate racional no sentido substantivo constitui a essência da forma política de vida, requisito essencial para regular a vida humana associada (GUERREIRO RAMOS, 1981). A partir deste significado de razão, a atual teoria organizacional tem tomado o paradigma das organizações formais como base para sustentar todos os modelos e teorias que vem sendo aplicados nas organizações.

A partir deste paradigma formal, as teorias organizacionais adotaram uma visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, ditado por imperativos exteriores. Esta visão reducionista está fundamentada no conceito reducionista de racionalidade, onde o homem organizacional é visto como um ser que se comporta baseado na estimativa utilitária das consequências, e não como um agente que delibera sobre as coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Tal concepção é interiorizada pelos indivíduos desta sociedade, ocasionando o que o autor caracteriza como a síndrome comportamentalista (GUERREIRO RAMOS, 1981).

Neste ínterim, as teorias administrativas desenvolvidas com a finalidade de emancipar e promover a autorrealização dos indivíduos nas organizações tem sido orientado pelos imperativos de uma sociedade totalmente centrada no mercado. Desta forma, quanto mais o indivíduo se preocupa com sua autorrealização dentro das organizações sociais, mas se vê tolhido, caindo em um emaranhado de frustração existencial.

Para Whyte Jr. (apud GUERREIRO RAMOS, 1983) a organização tem se tornado onipotente com respaldo das ciências sociais aplicadas e as técnicas científicas, e estas, ao procurarem integração e a harmonia entre o indivíduo e a organização perseguem um objetivo falacioso e utópico. Esse projeto visa a legitimar as pressões da

sociedade e do grupo contra o indivíduo e a adestrá-lo para o conformismo. Neste sentido, Whyte Jr. afirma existir um conflito crônico entre o indivíduo e a organização, constituindo dever do primeiro enfrentá-lo inteligentemente.

O que Guerreiro Ramos (1983) conclui a respeito das teorias comportamentalistas é que estas se tornam ingênuas ao tentar negar o conflito entre o indivíduo e a organização. Para o autor, o que se espera de uma ciência das relações humanas no trabalho não é a negação do conflito, mas que habilite o indivíduo a transcendê-lo e a torná-lo criador, do ponto de vista de seu desenvolvimento.

Neste sentido, afirma Guerreiro Ramos (1981), é que os teóricos clássicos foram eficazes em desenvolver a capacidade produtiva e econômica e que ao menos reconheciam que as organizações formais não seriam o cenário apropriado para a desalienação e autorrealização das pessoas. Diferentemente dos integracionistas e humanistas das atuais teorias administrativas, que utilizam de modelos e teorias multidisciplinares e totalmente estranhas à sua tarefa para enaltecer as organizações como ambientes passíveis de autorrealização dos indivíduos.

Para o autor, as teorias organizacionais dominantes tomam por base uma política cognitiva de uma sociedade na qual o mercado se constitui como a lógica central da vida em comunidade:

Em nenhuma sociedade no passado, esteve jamais na situação da sociedade desenvolvida centrada no mercado de nossos dias, na qual o processo de socialização está, em grande, parte subordinado a uma política cognitiva exercida por vastos complexos empresariais que agem sem nenhum controle. Somente nas modernas sociedades de hoje o mercado desempenha o papel de força central, modeladora da mente dos cidadãos. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 114).

Estas constatações apontam para a necessidade de delimitar as fronteiras da teoria organizacional formal, enfatizar a delimitação organizacional, considerando as organizações formais como um enclave restrito a um espaço da vida humana. Somente neste contexto será possível ampliar as possibilidades de relações sociais que não estejam embasadas na lógica utilitária, mas que sejam gratificantes e promovam a realização dos indivíduos nas organizações sociais.

Neste cenário, Guerreiro Ramos (1981) propõe o desenvolvimento uma Teoria Substantiva da vida associada, e para isso,

elabora um modelo multidimensional para análise dos sistemas sociais, onde o mercado é considerado apenas um enclave no contexto da tessitura social.

Partindo da crítica de uma sociedade centrada no mercado e do conceito deturpado de racionalidade Guerreiro Ramos (1981) empreende uma tentativa de desenvolvimento de uma teoria substantiva da vida humana associada. Para o autor, o desenvolvimento de teorias organizacionais que privilegiem a racionalidade substantiva seria a única alternativa para preservar espaços organizacionais onde os indivíduos possam participar de relações gratificantes. O desenvolvimento de uma teoria substantiva na obra de Guerreiro Ramos recebeu forte influência dos estudos de Karl Polanyi.

De acordo com Serva (1997, p. 121):

A influência dos estudos de Polanyi e seus seguidores são intensa no estudo de Guerreiro Ramos. A ideia de que a sociedade centrada mercado historicamente é episódica, como também a premissa de que o processo econômico é um enclave na realidade social mais ampla, constituem como vimos, o eixo fundamental da teoria substantiva da economia e da antropologia econômica. Ao propor uma abordagem substantiva, Guerreiro Ramos pretende filiar-se intelectualmente a um esforço global que lhe é antecedente, reconhecendo também a relação da antropologia econômica com esse amplo esforço.

Segundo Guerreiro Ramos (1981), a teoria organizacional estaria condenada a marginalidade das ciências sociais devido a sua incapacidade de análise crítica de suas bases epistemológicas. O autor defende que desde Taylor as bases da teoria organizacional nunca foram examinadas sob o ponto de vista crítico, “nenhuma mudança significativa ocorreu nos pressupostos epistemológicos da análise organizacional, desde Taylor” (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 121).

Na proposição de Guerreiro Ramos (1981), esta lacuna, ou “pontos cegos” como ele denominou, se caracteriza por alguns fatores determinantes, os quais o autor descreve de forma sintética:

O conceito de racionalidade predominante na vigente teoria organizacional parece afetado por fortes implicações ideológicas. Conduz à identificação do comportamento econômico como constituindo a totalidade da natureza humana. Embora a noção de comportamento econômico pareça evidente por si mesma, refere-se ela, aqui, a qualquer tipo de ação empreendida pelo homem, quando ele é

movido, apenas, pelo interesse de elevar ao máximo seus ganhos econômicos.

A presente teoria da organização não distingue, sistematicamente, entre o significado de substantivo e o significado formal da organização. Essa confusão torna obscuro o fato de que a organização econômica formal é uma inovação institucional recente; exigida pelo imperativo da acumulação de capital e pela expansão das capacidades de processamento características do sistema de mercado. A organização formal não pode ser considerada como paradigma, segundo o qual deva ser estudado todas as formas de organizações, passadas, presentes e emergentes.

A presente teoria da organização não tem clara compreensão do papel da interação simbólica, no conjunto dos relacionamentos interpessoais.

A presente teoria da organização apoia-se numa visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, e isso fica patente através de sua incapacidade de distinguir entre trabalho e ocupação (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 121).

Na concepção de Guerreiro Ramos (1981), as teorias organizacionais vigentes foram concebidas sob o prisma da racionalidade instrumental, e, desta forma, elevaram a organização econômica formal como paradigma para todas as outras formas organizacionais. O predomínio da racionalidade instrumental como a categoria central para a compreensão da sociedade moderna ocultou a tensão inerente entre as racionalidades constitutivas da vida humana associada.

2.1.4 Racionalidade substantiva nos estudos organizacionais

Guerreiro Ramos possivelmente foi um dos poucos teóricos no Brasil a provocar uma crítica sobre o entendimento da teoria da administração unicamente direcionado as organizações de mercado. Afirmava o referido autor, que a visão da Teoria Administrativa não contemplava conteúdos que valorassem o ser humano, suas expectativas e a possibilidade de realização pessoal nas organizações. Essa perspectiva ignorava a pluralidade de espaços sociais, onde a lógica instrumental das organizações se sobrepunha à ética e ao sentido maior de preservação da vida humana (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1996).

A teoria substantiva proposta por Guerreiro Ramos (1989) constitui o eixo central do estudo sobre a racionalidade substantiva proposta por Serva (1996). O trabalho de Serva (1993; 1997) nas organizações baianas teve por objetivo verificar na prática das organizações era possível encontrar espaços que privilegiassem a racionalidade substantiva, nos termos descritos por Guerreiro Ramos (1989).

De acordo com Serva (1997a), os trabalhos realizados a partir da obra de Guerreiro Ramos, embora muito bem elaborados, até então não tinham demonstrado na prática de organizações reais como a racionalidade substantiva se revelava nas atividades de gestão, gerando uma lacuna nesse campo de estudos. Serva (1997a) considerou que a morte de Guerreiro Ramos em 1982, apenas um ano após a publicação de “A Nova Ciência das Organizações”, deixou o campo de estudos da racionalidade nas organizações com um impasse por não demonstrar claramente que a razão instrumental não é única a fundamentar práticas de gestão.

Serva (1996; 1997a; 1997b) destacou a contribuição de diferentes estudos elaborados no Brasil que partiam dos pressupostos levantados por Guerreiro Ramos. Dentre esses estudos, o autor destacou aqueles elaborados por Garcia (1980), Tenório (1990), Oliveira (1993), Pizza Júnior (1994), Vasconcelos (1993), Caldas (1994) e Barreto (1993). Para o autor, os estudos posteriores a Guerreiro Ramos realizados até então, apesar de sua importante contribuição, ficaram restritos ao nível conceitual. Entretanto, esta contribuição, mesmo sendo significativa por si só não foi suficiente para fazer com que a obra de Guerreiro Ramos avançasse no sentido de comprovar empiricamente a existência da racionalidade substantiva nas práticas administrativas.

Serva (1996) identificou tal lacuna e caracterizou-a como um impasse ao avanço dos estudos críticos sobre a racionalidade nas organizações. Para o autor a ausência de evidências empíricas da racionalidade substantiva em organizações produtivas comprometeria o avanço da teoria: “Se desejarmos desenvolver a abordagem substantiva das organizações, necessitamos demonstrar claramente o que significa a adoção da razão substantiva nos processos administrativos e examinar a sua influência na dinâmica organizacional” (SERVA, 1996, p. 158).

Visando superar o referido impasse, Serva (1996) adota a proposição de Barreto (1993) e concatena as ideias de Guerreiro Ramos (1981) e Habermas (1991) em uma perspectiva de complementaridade para realizar a pesquisa de campo. Assim, tal formulação apontava para

novas possibilidades no campo de estudos organizacionais sobre a temática da racionalidade.

A partir da definição dos diferentes tipos de ação racional e seus elementos constituintes, foi empreendido um reagrupamento lógico desses elementos em face de processos organizacionais, estabelecendo assim um modelo de análise da racionalidade nas organizações. O modelo de análise contemplou um conjunto de onze processos organizacionais, dos quais sete foram considerados essenciais (hierarquia e normas; valores e objetivos; tomada de decisão; controle; divisão do trabalho; comunicação e relações; ação social e relações ambientais) e quatro complementares (reflexão sobre a organização; conflitos; satisfação individual; dimensão simbólica). De acordo com Serva (1996, p. 343), foram considerados processos organizacionais essenciais “aqueles nos quais os indivíduos definem, mediante ações específicas, o caráter básico do empreendimento grupal ao qual participam, delineando seus padrões de interrelação e também as fronteiras e limites da ação do grupo perante a sociedade que o envolve”. Já os complementares são aqueles que se caracterizaram como necessários, porém complementares, à interpretação dos dados coletados, “no sentido de fazer emergir a lógica interna de cada organização pesquisada”, (SERVA, 1996, p. 343).

Pela aplicação do instrumento de análise mediante a técnica da observação participante durante oito meses em três pequenas empresas situadas na cidade de Salvador, o pesquisador identificou e examinou o tipo de racionalidade predominante, tornando possível a evidência empírica de racionalidade substantiva na gestão de organizações produtivas.

Os resultados da pesquisa de campo não constituem o foco de análise deste estudo, cumpre somente demonstrar aqui como, dentro da disposição analítica adotada pelo autor, foi possível caracterizar algumas destas organizações como predominantemente substantivas. Serva (1997) destaca que o predomínio da racionalidade substantiva em níveis elevados não excluiu a existência da lógica racional instrumental em alguns processos de gestão. Entretanto, dentro de uma análise conjunta dos processos, observou-se que os níveis de racionalidade substantiva prevaleceram sobre os de racionalidade instrumental em duas das três organizações estudadas.

Assim, o modelo desenvolvido pelo autor concatenava o pensamento de Guerreiro Ramos com a teoria da ação comunicativa de Habermas, operacionalizando o olhar da racionalidade sobre os processos de gestão naquelas organizações. O resultado atraiu o

interesse de outros pesquisadores no Brasil que passaram a replicar o modelo de pesquisa constituindo o que chamamos aqui de uma trajetória.

Esta trajetória de pesquisa de estudos que se inicia com a publicação de dois artigos sobre o tema na Revista de Administração de Empresas (RAE), da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo. O primeiro intitulado: *O Fenômeno das Organizações Substantivas* (1992), e posteriormente *A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa* (1997), resultado da pesquisa realizada e defendida em tese de Doutorado pela EAESP/FGV em 1996.

A publicação do modelo de análise desenvolvido pelo autor despertou em alguns pesquisadores o interesse por verificar empiricamente a existência de organizações produtivas regidas por outra lógica que não a lógica mercantil. Estes trabalhos se valeram do modelo de Serva (1996) para operacionalizar as pesquisas sobre racionalidade substantiva nas organizações.

Serva et al. (2015), fizeram um levantamento desses estudos realizados no campo da Administração. O estudo bibliográfico indicou inúmeras dissertações e teses realizadas no campo que utilizaram o modelo de Serva (1996; 1997). Esse esforço resultou em uma análise de vinte e quatro dissertações e quatorze artigos, somando trinta e oito estudos desenvolvidos em uma diversidade de organizações em quase todas as regiões do país. Os estudos classificados em duas gerações, sendo a primeira que buscou identificar o predomínio da racionalidade substantiva, enquanto a segunda geração se pautou nos resultados da primeira geração para aprofundar elementos específicos sobre o campo.

Para Serva et al. (2015), em seu conjunto esses estudos validaram as principais proposições de Serva (1996; 1997a; 1997b), sobre a coexistência de diferentes racionalidades na gestão de organizações e, por conseguinte, a constatação de uma tensão entre a lógica de ação instrumental e a lógica de ação substantiva no cotidiano dessas organizações. Nos estudos de Santos (2012) e Siqueira (2012), o elemento tensão foi introduzido no modelo de análise dos dados de campo (SERVA et al., 2015).

Os estudos de Santos (2012) e de Siqueira (2012) introduzem o elemento da tensão no modelo de análise dos dados de campo. Santos (2012) identificou no contexto da gestão pública a tensão entre a racionalidade instrumental (voltada predominantemente para a eficácia e para a eficiência) e a orientação política dos gestores (orientada por valores e pela noção do interesse público e de bem comum).

Siqueira (2012) faz uma leitura da tensão como um símbolo linguístico empregado com frequência por Guerreiro Ramos (1981) para se referir à interação entre racionalidade instrumental e substantiva (SERVA et al., 2015). O elemento “tensão” entre as racionalidades foi inspirado no trabalho de Guerreiro Ramos (1989; 1981), apesar de o próprio autor não chegar a desenvolver uma clara definição do termo. Certamente, os autores se referem a um elemento subjetivo que versa sobre o conflito entre as diferentes racionalidades e sobre como as pessoas agem em relação à organização.

Com o balanço de estudos do campo Serva et al. (2015), foi possível identificar a necessidade de redirecionar as pesquisas sobre o tema para novos horizontes teóricos. Serva et al. (2015), apontaram como alternativa o estudo do tema da racionalidade orientados por teorias de ação e especialmente para o campo do pragmatismo e nas abordagens da sociologia pragmática. O que de certa forma Serva (1996, 1997), já sinalizava a necessidade de uma teoria da ação da ação quando promoveu a complementariedade entre a racionalidade substantiva de Guerreiro Ramos (1989) e a teoria da ação comunicativa de Habermas (1991).

Nesse sentido as incursões no campo do pragmatismo representam uma alternativa à teoria da ação comunicativa de Habermas, certamente ampliando a compreensão do entrelaçamento das racionalidades na ação coletiva (SERVA et al., 2015). Esse empreendimento é iniciado por Karam (2014), que realiza as primeiras incursões de estudo da racionalidade com base na sociologia pragmática da corrente francesa de Boltanski e Thevenot (2006). A entrada nos estudos do pragmatismo incorreu em múltiplas possibilidades de avançar sobre o tema da racionalidade, porém atribuindo um olhar sobre a ação, as práticas dos agentes na organização.

2.1.5 Síntese do bloco

Em síntese esse capítulo apresenta a construção do conceito de racionalidade que constitui como um dos pilares teóricos desse estudo. Em um primeiro momento foram apresentados os argumentos que situam a preocupação sobre a razão como uma das grandes tradições filosóficas da modernidade. Sobre a racionalidade muitos foram os filósofos que se debruçaram para conceituar a dimensão do pensamento

e seus desdobramentos nas formas de produzir o conhecimento (FREGA, 2012; HOBBSAW, 2009).

Max Weber investe na compreensão da racionalidade na era moderna como a chave para uma estrutura sociológica da ação social. Weber inaugura um novo caminho de interpretação da realidade social, onde o ponto de partida da explicação sociológica reside no indivíduo e não na sociedade, o indivíduo como ponto de partida para compreender a sociedade e suas intuições. Da proposta de Weber advém a primeira tipologia de racionalidade do indivíduo que se torna parâmetro nos constructos filosóficos e teóricos posteriores (SELL, 2013; KALBERG, 1980).

Entre os pensadores da escola de Frankfurt foi Habermas (1999), que apresenta uma proposta ao estudo da racionalidade para além do ponto de vista crítico. O autor delimita o esfera econômica ou sistêmica como o espaço da realidade social onde a racionalidade instrumental é predominante. De outro lado, na esfera do “mundo da vida” ocorrem as relações mediadas pela racionalidade substantiva, ou na concepção de Habermas, ações orientadas por uma razão comunicativa. A colonização do mundo da vida definida por Habermas se dá quando os imperativos da racionalidade instrumental impõem sua lógica à esfera do mundo da vida, desconsiderando a perspectiva subjetiva dos atores inseridos em situações concretas da vida (HABERMAS, 1999; FREITAG, 1986). Habermas (1999) entende a racionalidade não como uma faculdade abstrata, inerente ao indivíduo isolado, mas um procedimento argumentativo pelo qual dois ou mais sujeitos se põe de acordo sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade. Nesse sentido, a linguagem empregada para o entendimento e não de forma instrumental, e, portanto, nela é possível encontrar preservadas as características de uma ação racional substantiva.

Guerreiro Ramos (1981; 1989), elabora uma crítica a foram reduzida da racionalidade sobre a qual repousa toda epistemologia das ciências sociais. Do ponto de vista desse autor, sustentada pelo paradigma formal as teorias organizacionais adotaram uma visão mecanomórfica da atividade produtiva do homem, ditado por imperativos exteriores. Esta visão reducionista está fundamentada no conceito reducionista de racionalidade, onde o homem organizacional é visto como um ser que se comporta baseado na estimativa utilitária das consequências, e não como um agente que delibera sobre as coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Tal concepção interiorizada pelos indivíduos na sociedade ocasiona o que autor define como uma síndrome comportamentalista.

Nesse sentido, propõe o referido autor o desenvolvimento de uma teoria substantiva da vida humana associada, ou, uma “nova ciência das organizações” como intitulou sua obra mais importante. Para o autor, somente o debate racional no sentido substantivo constitui a essência da forma política de vida, requisito essencial para regular a vida humana associada (GUERREIRO RAMOS, 1981).

No que tange a teoria organizacional Guerreiro Ramos (1981) é possivelmente um dos primeiros teóricos da Administração que sinaliza uma crítica sobre a epistemologia que sustentou a construção do conhecimento científico na área. Do ponto de vista epistemológico, as teorias comportamentalistas se tornam ingênuas ao tentar negar o conflito entre o indivíduo e a organização. Para o autor, o que se espera de uma ciência das relações humanas no trabalho não é a negação do conflito, mas que habilite o indivíduo a transcendê-lo e a torná-lo criador, do ponto de vista de seu desenvolvimento. Sugere o referido autor a necessidade de delimitar as fronteiras da teoria organizacional formal, enfatizar a delimitação organizacional, considerando as organizações formais como um enclave restrito a um espaço da vida humana (GUERREIRO RAMOS, 1981; 1983).

Serva (1996; 1997), entende que a ausência de evidências empíricas da racionalidade substantiva em organizações produtivas comprometeria o avanço da teoria. Nesse sentido, o autor parte da complementariedade entre a proposta de Guerreiro Ramos (1989), e os elementos de uma teoria de ação em Habermas (1999), para demonstrar claramente o que significa a adoção da razão substantiva nos processos administrativos e examinar a sua influência na dinâmica organizacional. O modelo de investigação da racionalidade substantiva nas organizações elaborado por Serva (1996; 1997), operacionalizou o olhar da racionalidade sobre os processos de gestão nas organizações. O resultado atraiu o interesse de outros pesquisadores no Brasil que passaram a replicar o modelo de pesquisa constituindo o que chamamos aqui de uma trajetória.

Os inúmeros estudos que se pautaram na aplicação do modelo proposto por Serva (1996; 1997), foram apresentados em um levantamento elaborado por Serva et al. (2015). O estudo bibliográfico indicou inúmeras dissertações e teses realizadas no campo em diversas regiões e sobre pluralidade de formas organizacionais. Uma análise sobre esses estudos permitiu concluir que enquanto uma primeira geração de estudos buscou identificar o predomínio da racionalidade substantiva, a segunda geração se pautou nos resultados da primeira geração para aprofundar elementos específicos sobre o campo. Os

resultados validaram algumas proposições de Serva (1996; 1997a; 1997b), sobre a coexistência de diferentes racionalidades na gestão de organizações. Também foi possível identificar o elemento tensão que ficou proeminente nos estudos de Santos (2012) e Siqueira (2012), demarcando a tensão entre a lógica de ação instrumental e a lógica de ação substantiva no cotidiano dessas organizações.

2.2 PHRONESIS: A SAÍDA PARA OS LIMITES DA RAZÃO

Phronesis, do verbo *phronéo*, designa em geral a ação de pensar, ter bom senso, prudência, sabedoria. A tradução de *phronesis* por sabedoria prática ou prudência é empregada nas obras de diferentes comentadores de Aristóteles e estudiosos da filosofia grega. O pensar a ação humana é tema central da filosofia. Nesse âmbito, Aristóteles, cujas reflexões filosóficas ajudaram a fundar as bases do pensamento filosófico ocidental, desenvolveu alguns conceitos para aclarar a natureza do agir humano.

Para o filósofo estagirita, refletir sobre a ação humana é pensar o próprio homem em sua ontologia. Aristóteles retoma dos gregos pré-socráticos o conceito de *phronesis* que se torna central em suas discussões sobre ética e ação humana. Essa ênfase aristotélica sobre as virtudes como o cerne da vida moral foi desconsiderada na modernidade, sendo retomada no final do século XX, impactando positivamente no debate ético-filosófico contemporâneo (AUBENQUE, 2008).

Essa retomada do conceito filosófico na ciência moderna destaca-se nos últimos 40 anos, quando numerosos trabalhos enriqueceram as reflexões sobre o conceito de prudência, tais como os de H. G. Gadamer, na Alemanha, os de Hannah Arendt, nos Estados Unidos, e, especialmente, o famoso seminário ministrado por Heidegger, em Fribourg (1923), sobre o livro VI da *Ética Nicomaquéia*, de Aristóteles. Os hermenutas Paul Ricouer e Habermas também estão entre os autores contemporâneos que orientam a discussão de seus temas a partir da *phronesis* (FLYVBJERG, 2001; AUBENQUE, 2008). Para Ferrara (1987), filósofo contemporâneo, em sua análise sobre a justiça e julgamento entende a *phronesis* como o elemento que permite ao indivíduo mediar suas escolhas, priorizando os aspectos como valores e interesses:

Entendo por *phronesis* competência para escolher entre esquemas conceituais que incorporam valores incompatíveis ou diferentemente classificados [...] Na medida em que se considera uma estrutura interna de *phronesis*, é possível pensar em todas as escolhas entre esquemas conceituais rivais como última instância, onde repousam as escolhas sobre valores para vincular conceitualmente à pergunta “Qual o valor merece prioridade em uma determinada situação?” com a pergunta “Que necessidades são mais cruciais para uma determinada identidade?” (FERRARA, 1987, p. 251-252) tradução nossa.

Para Aubenque (2008), trata-se de uma constatação contemporânea de que a ética das virtudes e a moralidade tem uma forte conexão com a visão do homem no que se refere à vida e à felicidade. Aristóteles é herdeiro da tradição homérica e trágica da cultura grega; desta herança é que se estabelece em sua obra a centralidade das categorias *areté*, *eudaimonia*, *phronimos* e *phronesis* (McINTYRE, 1991). A *phronesis* em Aristóteles corresponde a uma das virtudes da alma. Em sua *Ética Nicomaquéia* o filósofo define a *phronesis* a partir da diferenciação entre as cinco virtudes da alma: a arte, o conhecimento científico, a sabedoria prática, a sabedoria filosófica e a razão intuitiva (ARISTÓTELES, 1991; FLYVBJERG, 2001).

Nesse sentido, a *phronesis* (prudência) é definida por Aristóteles como uma virtude intelectual do homem prático, capaz de auxiliá-lo a tomar a melhor decisão em cada contexto, em oposição à sabedoria filosófica. A *phronesis* se diferencia da ciência uma vez que é um saber não universal nem imutável. Tampouco é sabedoria (*sofia*) (ARISTÓTELES, 1991). A sabedoria faz parte da razão científica, tratando do necessário, do que é imutável (ou eterno), enquanto a *phronesis* é um saber prático ligado ao particular, ao contingente e, portanto ao mutável (AUBENQUE, 2008).

A distinção entre a sabedoria filosófica, o conhecimento científico e a *phronesis* acende um debate sobre o campo de conhecimento pertinente à *phronesis*. A proposição central deste debate supõe que sejam as ciências sociais exemplo de *phronesis*.

2.2.1 *Phronesis* uma saída para os limites da racionalidade

Flyvbjerg, Landmann and Schram (2012) afirmam que, na interpretação original de Aristóteles, a *phronesis* é a virtude intelectual necessária para a para a gestão dos assuntos humanos, incluindo a gestão do conhecimento científico (*episteme*) e da técnica (*techn'e*), que não se podem gerir. A *phronesis* se refere a uma forma de conhecimento que é sensível à aplicação em configurações muito específicas, portanto, uma sabedoria aplicada a circunstâncias.

Clegg (2003), em seu artigo *The bounds of rationality*, traz o conceito de *phronesis* como o elemento capaz de retirar os estudos organizacionais das limitações do campo da racionalidade. Tal proposição parte primeiramente da crítica ao paradigma de ciência. Para Clegg (2003; 2006), as ciências naturais estão para os objetos assim como as ciências sociais estão para os sujeitos. Para o autor, uma ciência fundamentada na ação do indivíduo caracteriza um campo que estará sempre delimitado à racionalidade inerente aos sujeitos nas organizações. Como afirma Clegg (2003):

Uma proposição central dos estudos organizacionais é que a tomada de decisão é sempre limitada em sua racionalidade pela grandes profundidades e confins da incerteza e da ignorância sobre a qual sempre estará constituída. Isto quer dizer, porque a racionalidade é limitada nunca pode explicar-se: daí reflexividade é inerente à sua prática. A racionalidade humana é sempre dependente do contexto, porque, como Wittgenstein (1972) demonstrou de forma inequívoca, nenhuma regra poderia explicar a sua própria interpretação - assim, o contexto não pode ser reduzido a regras. (CLEGG, 2003, p. 1, tradução nossa).

Na proposição do autor, a teoria organizacional, por ser uma ciência de sujeitos, só pode ser compreendida a partir de contextos específicos de ação. Ao reelaborar sua proposição sobre os limites da racionalidade e sua dependência do contexto, sugere o autor que a Teoria Organizacional constitui um exemplo de *phronesis*: “é isso é o que faz a teoria organizacional, enquanto ciência social, um exemplo de *phronesis*” (CLEGG, 2006, p. 848).

A proposição de Clegg (2006), sobre a possibilidade de superar os limites da racionalidade na teoria organizacional com base na *phronesis* faz referência aos estudos no campo das ciências sociais e da

gestão desenvolvidos por Bent Flyvbjerg (1998, 2001; 2003).¹ De acordo com Flyvbjerg (1998, 2001), Aristóteles foi explícito ao elevar a importância da *phronesis* como a virtude que permite agir a partir de racionalidades distintas de acordo com cada situação:

Aristóteles foi explícito ao considerar a *phronesis* como o mais importante das três virtudes intelectuais: *episteme*, a *Techne* e *phronesis*. *Phronesis* é mais importante porque é que a atividade através da qual racionalidade instrumental é balanceada com a racionalidade sobre valores, para usar os termos do sociólogo alemão Max Weber; e porque, de acordo com Aristóteles e Weber, tal equilíbrio é crucial para a viabilidade de qualquer unidade social, da família para o estado. (FLYVBJERG, 2001, p. 358, tradução nossa).

Flyvbjerg parte da definição Aristotélica de *phronesis* para propor uma tipologia de pesquisa social com base em outros patamares de conhecimento, além do conhecimento técnico e científico. Propõe o referido autor o que seria uma pesquisa social com base na *phronesis*, considerando primeiramente a crítica às bases epistemológicas dominantes nas ciências sociais, as quais influenciadas pelo positivismo desconsideraram elementos como poder e contingência na análise sobre o contexto na compreensão das ações humanas.

A crítica de Flyvbjerg (2001, p.364) é dirigida ao paradigma científico sobre o qual as ciências sociais foram construídas, calcado em pressupostos de universalidade hermenêutica e previsibilidade. Para o autor, as ciências tomadas a partir do paradigma kuhniano de ciência tendem a seguir uma lógica simplificada nas explicações, em uma perspectiva cumulativa de produção de conhecimento, baseada em teorias independentes de contextos gerais. “Assim, se os axiomas sobre os quais se sustentam o edifício científico não contemplam a faceta daquilo que é particular, variável e compõe a maior parte do fenômeno social, como seria possível então construir um conhecimento válido nestes termos”.

¹ **Bent Flyvbjerg**, geógrafo e economista dinamarquês, Professor de Gestão do Programa de Pós Graduação *Saïd Business School*, da Universidade de Oxford, Ph.D. em geografia e planejamento urbano da Universidade de Aarhus, Dinamarca, tem desenvolvido estudos sobre megaprojetos, tomada de decisão, gestão da cidade e filosofia da ciência social. Ocupou por duas vezes a bolsa de estudos Fulbright.

Por conta desta incompatibilidade, as ciências sociais são alvo de críticas, sendo consideradas incapazes de construir teorias explicativas e preditivas com resultados em um mesmo grau de confiabilidade que as ciências naturais (FLYVBJERG, 2001). Produzir pesquisa social sobre estes parâmetros gera resultados controversos, não dialoga com as necessidades do campo, ocasiona uma leitura equivocada de alguns fenômenos e reduz a pesquisa social a um campo nebuloso de resultados não confiáveis (FLYVBJERG, 2001).

O fato de as ciências sociais articularem-se ao contexto não significa que elas não possam ser explicativas e previsíveis, mas a importância do contexto relativiza este requisito. É nesse sentido que Flyvbjerg (2001; 2003) e Clegg (2006) argumentam que as ciências sociais constituem um exemplo de *Phronesis*. A *phronesis* diz respeito às ações que envolvem o indivíduo em juízos e tomadas de decisão em um mundo contingente.

No quadro geral de Aristóteles, a *phronesis* se diferencia do conhecimento científico e da técnica. Flyvbjerg (2003, p. 361) faz um quadro das três virtudes intelectuais em Aristóteles, *episteme*, *techne* e *phronesis* que podem ser basicamente caracterizadas como se segue:

- a) ***Episteme***: conhecimento científico, universal, invariável, independente de contexto, baseando-se na racionalidade analítica geral;
- b) ***Techne***: conhecimento pragmático, variável, dependente do contexto e orientado para produção com base na racionalidade instrumental prática, regida por um objetivo consciente. O conceito original aparece hoje em termos como técnica, técnico, e tecnologia;
- c) ***Phronesis***: deliberação sobre valores com referência à práxis. Pragmática, variável, dependente do contexto, é orientada para a ação e sediada na prática da racionalidade valorativa. Pesquisa organizacional praticado da perspectiva da *phronesis* está preocupada com a deliberação sobre valores e interesses. O conceito original não tem análogo termo contemporâneo.

Em Aristóteles (1991, p. 145), especificamente, a *phronesis* é descrita como uma capacidade superior à racionalidade: “A sabedoria prática deve, pois, ser uma capacidade verdadeira e raciocinada de agir com respeito aos bens humanos [...] Sem embargo, ela é mais que uma simples disposição racional: mostra o fato de que tais disposições podem ser esquecidas, mas a sabedoria prática, não”.

Aubenque (2008), explica que a definição do objeto de deliberação da *phronesis* difere do conhecimento científico, “mas não delibera sobre coisas necessárias ou imutáveis, pois estas são objeto da ciência, a sabedoria prática seria a virtude de deliberar sobre o que é contingente, sobre aquilo que não é objeto de ciência”. Também esclarece que não se trata de sabedoria (*sofia*), visto que

[...] a sabedoria filosófica é um conhecimento científico combinado com a razão intuitiva daquelas coisas que são as elevadas por natureza [...] a sabedoria prática, pelo contrário, versa sobre coisas humanas e que podem ser objeto de deliberação. (ARISTÓTELES, 1991, p. 146).

Assim, a razão científica trata do eterno e da busca por desvendar as suas leis, explicar os seus mistérios, ambicionando conhecer a verdade, enquanto a *phronesis* consiste em uma sabedoria dos limites cujo conhecimento se adquire por experiência. Nesse sentido, para Clegg (2006) e Flyvbjerg (2001), as ciências organizacionais, enquanto ciências de sujeitos, relacionadas a poder e contexto, constituem um exemplo de *phronesis*. Por outro lado, todo conhecimento construído no campo das organizações está pautado ou no conhecimento científico ou na técnica.

Na proposição de Flyvbjerg (2001, p. 358), Aristóteles foi explícito ao elevar a importância da *phronesis* como a virtude que permite agir a partir de racionalidades distintas de acordo com cada situação:

Ela é mais importante porque é a atividade através da qual a racionalidade instrumental é equilibrada pela racionalidade valorativa (substantiva), nos termos de Max Weber. Tal equilíbrio é crucial para a viabilidade de qualquer organização, desde a família ou Estado.

A passagem acima revela a impossibilidade de dissociar a discussão em torno da racionalidade e da singularidade do sujeito, sua experiência e o contexto da ação, para compreender como o indivíduo delibera de forma instrumental ou substantiva a partir da *phronesis*. A pessoa, empossada desta sabedoria prática (*Phronimos*), tem o conhecimento ou a habilidade de administrar as circunstâncias particulares. Os termos “administrar” ou “management”, utilizados pelo autor, vêm da tradução do texto de Aristóteles para o inglês. Assim, FLYVBJERG (2001, p. 362) concluiu que “*phronesis* diz respeito à

análise de valores, coisas que são boas ou más para o homem na maneira como ele administra suas ações”.

Nesse sentido, a *phronesis* representa uma alternativa à pesquisa no campo das organizações, uma lente para uma análise social nas organizações. Nessa perspectiva *phronética*, o contexto e o julgamento que os agentes fazem e deliberam sobre suas ações em momentos de tensão ultrapassam o entendimento de uma lógica racional, instrumental ou normativa. Eles agem a partir da *phronesis*, ou seja, da sabedoria prática.

A proposição da *phronesis*, sugestionada por Clegg (2003, 2006) e Flyvbjerg (2001; 2003) como alternativa aos estudos da racionalidade e diretriz de pesquisa para os estudos organizacionais, não é suficientemente resgatada em suas bases filosóficas. Com o intuito de enriquecer o conceito como categoria de análise da pesquisa, se fez necessário explorar nas bases da filosofia o entendimento do termo em suas nuances. Para isso, trouxemos a este capítulo as importantes contribuições de dois comentadores da *phronesis* em Aristóteles: Pierre Aubenque e Alasdair McIntyre, além da própria *Ética Nicomaquéia* de Aristóteles.

2.2.2 Uma cosmologia e antropologia da *phronesis*

Pierre Aubenque (2008), em sua obra *A prudência em Aristóteles*, trouxe uma interessante proposição de desenvolver o entendimento da *phronesis* a partir do que ele considerou uma cosmologia e antropologia da prudência, que ele faz magistralmente envolvendo seu conhecimento de todo o compêndio da obra filosófica de Aristóteles.

O autor opta por uma reflexão vertical da obra aristotélica, multiplicando as ligações com outras partes do sistema, “retomando uma interpretação interna dos textos de Aristóteles, mas pondo-os em relação com o que constitui seu quadro originário: as doutrinas metafísicas de Aristóteles” (CARVALHO, 2011, p. 47).

Para Aubenque (2008), entender a prudência de uma maneira antropológica consiste em um exame minucioso do processo deliberativo, da escolha que ele incorre e da prática (ação) alcançada a partir do deliberar. Assim, seguindo a linha raciocínio pautada em uma antropologia dos elementos da *phronesis* o conceito será explorado a partir de três noções fundamentais: a) a noção de prudência e o sujeito:

homem prudente; b) o mundo contingente e o tempo oportuno; c) a dinâmica da prudência: deliberação e escolha.

2.2.2.1 *Phronimos*: o homem prudente

Uma vez que a sabedoria prática (*phronesis*) concerne ao sujeito, a sua experiência e história de vida, Aristóteles explica o conceito a partir da figura do homem portador desta virtude: o *phronimos*. O termo *phronimos*, homem prudente, diz respeito àquele capaz de julgar que verdades são relevantes para ele na sua situação particular e, a partir desse julgamento, agir corretamente (MACINTYRE, 2010). No texto de Aristóteles, ele elabora a definição da sabedoria prática, enquanto virtude, a partir da figura da pessoa que é dotada de tal virtude:

Julga-se que é cunho característico de um homem dotado de sabedoria prática o poder de deliberar bem sobre o que é bom e conveniente para ele, não sobre um aspecto particular [...], mas sobre aquelas que contribuem para a vida boa de um modo geral (EN, VI, 25-30; ARISTÓTELES, 1991, p. 144).

Para Aristóteles (1991), o *phronimos* seria então o homem capaz de deliberar. “Segue-se daí que, num sentido geral, também o homem que é capaz de deliberar possui sabedoria prática”. Aristóteles (1991) expõe um exemplo bem esclarecedor a respeito do que seria o homem dotado de tal virtude:

Daí atribuímos sabedoria prática a Péricles e homens como ele, que percebem o que é bom para os mesmos e para os homens em geral [...] homens dotados de tal capacidade são bons administradores de casas e de Estados. (ARISTÓTELES, 1991, p. 144).

Na concepção de Flyvbjerg, a pessoa empossada desta sabedoria prática (*phronimo*) tem o conhecimento ou a habilidade de administrar as circunstâncias particulares que não podem ser reduzidas ao conhecimento de verdades universais.

Ou, como sintetiza Carvalho (2011, p. 268), a partir de sua leitura de MacIntyre (2010), “o agente moral, o homem que desenvolve a virtude da *phronesis* tornará seus juízos cada vez mais sofisticados nas considerações circunstanciais e mutáveis que não estavam presentes na

sua capacidade de julgar original, que era mais simples e governada por regras”.

MacIntyre (2010) destaca em Aristóteles que uma ação virtuosa só é possível se o indivíduo for capaz de identificar qual o bem é melhor que se realize aqui e agora. Ou seja, “raciocinar a partir do que é bom para ele, sendo o tipo de pessoa que é, circunstanciado de um modo geral, e avançar em direção à visão mais bem fundamentada que puder descobrir quanto ao que é bom como tal, para os seres humanos como tais”. Então, a partir disso, terá que “raciocinar o que é bom, considerando sobre o que é melhor realizar aqui e agora na sua situação particular”.

Assim, para MacIntyre, a *prhonesis* é a habilidade de desenvolver todo este raciocínio, a partir do que é um bem para si e um bem comum, possível de se realizar considerando uma situação específica.

Este bem comum só faz sentido no contexto da família ou da pólis, conforme afirma Aristóteles (1991, p. 147), “daí vem a opinião de que tais homens possuem sabedoria prática; e no entanto, o bem pessoal de cada um talvez não possa existir sem a administração doméstica e sem alguma forma de governo”. É, portanto, no âmbito da família ou da *pólis* que o homem demonstrará a capacidade de exercer a *prhonesis*, (MACINTYRE, 2010).

A prudência seria então a capacidade de expressar as verdades sobre o que é bom na ação do modo como for necessário em casos particulares, mas considerando o seu próprio bem e o bem comum (MACINTYRE, 2010; AUBENQUE, 2008). Essa fala introduz um conceito discutido por Aubenque (2008), a *contingência* ou as *circunstâncias*, pano de fundo para compreender a sabedoria prática ou a prudência.

2.2.2.2 A contingência: o aspecto situacional

Na leitura de Aubenque (2008), a prudência para Aristóteles é uma virtude situacional e não situável. Ela é situacional na medida em que, oposta a sabedoria, que está relacionada às realidades imutáveis, refere-se àquilo que é variável ou contingente.

Considerar a prudência como uma virtude situacional é pressupor que ela não se define somente por uma disposição subjetiva, mas também por referência a certo tipo de situação. Assim, uma ação virtuosa ou prudente não é apenas agir como é preciso, mas também

com quem é preciso, quando é preciso e onde for preciso. É o que Aristóteles (1991) destaca como situações que dão ao homem a ocasião de “agir” de forma prudente. Um ato virtuoso não seria o que é em circunstâncias diferentes. Ou seja, as circunstâncias, a situação é determinante para definir o deliberar e agir de forma prudente (AUBENQUE, 2008).

A sabedoria prática é o motor da ação em resposta ao mundo contingente, no domínio daquilo que pode ser diferente do que é. De outro lado, em um mundo perfeitamente transparente para a ciência, ou seja, onde estaria estabelecido que nada pode ser diferente do que é, não haveria espaço para a ação humana (nem para a arte). Mas é o fato de haver no mundo acontecimentos causais inexplicáveis e imprevisíveis que a iniciativa do homem é esperada.

Para compreender esse raciocínio é necessário se depreender da mentalidade moderna, que vê a técnica apenas como uma aplicação da ciência trata somente do que é invariável sem considerar o que é contingente. Neste caso, nem mesmo a ciência dispensa do homem a arte de compreender por uma intuição amadurecida pela experiência, pelo momento oportuno, pela ocasião favorável, em outros termos, “o imprevisível vento que conduz o navio ao porto” (AUBENQUE, 2008, p. 116-117).

Para FLYVBJERG (2001; 2003), em sua proposição de *phronesis* como paradigma de pesquisa nas ciências sociais, a noção de contingência e o contexto são elevados como requisitos fundamentais. Para o autor, esses elementos teriam sido ofuscados no âmbito das ciências sociais pelo atual paradigma de ciência, que pressupõe universalidade dos casos.

O papel do contexto na análise social pode ser identificado nos trabalhos de campo de Bourdieu, sendo o *habitus* uma das referências mais próximas ao que se propõe aqui no que se refere ao contexto da pesquisa nas ciências sociais. O conceito de *habitus* em Bourdieu, segundo Wacquant (2004), advém da noção filosófica originária do pensamento de Aristóteles. Essa noção é recuperada por Bourdieu para forjar uma teoria disposicional da ação capaz de reintroduzir a capacidade inventiva dos agentes, sem com isso recair no intelectualismo cartesiano que enviesa as abordagens subjetivistas da conduta social. É o próprio Bourdieu que situa sua obra nestes termos:

De fato, todo o meu empreendimento científico se inspira na convicção de que não podemos capturar a lógica mais profunda do mundo social a não ser submergindo na

particularidade de uma realidade empírica, historicamente situada e datada, para construí-la. (BOURDIEU, 1989, p. 14).

Os estudos de Bourdieu (1989) proporcionam à argumentação de FLYVBJERG (2001) uma base empírica para afirmar a importância do contexto, além de demonstrar como a subjetividade da ação dos agentes mediante situações específicas depende em grande parte do conhecimento desenvolvido a partir de experiências anteriores, de uma sabedoria prática.

Para Aubenque (2008), a prudência aplicada ao caso concreto, tem um caráter contingente e variável que dependerá dos indivíduos e das circunstâncias. Nesses termos, a *phronesis* só faz sentido em um mundo contingente, em um mundo onde o inesperado dá abertura para a ação do homem no momento oportuno. Agir de forma prudente é também considerar a oportunidade ou a situação favorável, o momento adequado. Esse momento está presente em Aristóteles a partir do que os gregos denominavam de *kairós* ou tempo oportuno.

2.2.2.3 O tempo oportuno

O termo *kairós*, utilizado por Aristóteles ao tratar das virtudes humanas, é o tempo que se refere à noção de oportunidade, no sentido de *tempo oportuno*. Ao diferir a prudência da ciência, relacionando a primeira à ação sobre aquilo que é variável e, portanto, situacional, Aristóteles estabeleceu uma nova dimensão de temporalidade (AUBENQUE, 2008).

Para Aubenque (2008), a prudência se refere à ação do homem em relação a um determinado contexto ou situação, enquanto a sabedoria (*sofia*) estaria relacionada ao que é eterno, objeto de ciência, objeto de demonstração. Para ilustrar o conceito de sabedoria, podemos tomar um objeto da ciência como a geometria: as figuras geométricas serão sempre as mesmas independente do tempo ou da história da humanidade, independente do contexto, um retângulo será sempre um retângulo na definição matemática.

O objeto da prudência, por outro lado, conforme Aristóteles, leva em consideração o contexto que é útil hoje, pode não ser amanhã, pode ser útil para um e não para outro, ou ser útil apenas em certas circunstâncias. Na definição de Aristóteles, embora “haja muitas formas de fazer o bem, há muitas maneiras de errar. Uma delas consiste em

fazer cedo ou tarde demais o que teria sido preciso fazer mais tarde ou mais cedo” (AUBENQUE, 2008, p. 156).

Explica Aubenque (2008, p. 157) “que os gregos têm um nome para designar essa coincidência da ação humana e do tempo, o que faz com o que tempo seja propício e a ação boa: é o *Kairós* a ocasião favorável, o tempo oportuno”. O autor completa que, uma vez que a moral não é uma ciência exata, pois seu domínio nada tem de estável, são os atores que devem dar conta da oportunidade, ou do momento oportuno de agir de forma prudente.

É dessa forma que, na leitura de Aubenque (2008), Aristóteles invoca as circunstâncias para ampliar a noção de liberdade e responsabilidade de agir sobre as circunstâncias. Neste sentido, mesmo um ato voluntário é tomado a partir de seu contexto, “o fim da ação é relativo às circunstâncias, ele sempre o é”. O objeto da vontade ou, em termos aristotélicos, da escolha, não é o Bem absoluto, mas o bem relativo à situação. Um bem relativo ao momento presente, sempre sacrificando alguma parte do Bem em relação à outra, considerando aquele que seria um mal menor. (AUBENQUE, 2008, p. 159; ARISTOTELES, 1991).

2.2.2.4 A Deliberação

Aristóteles ao definir os requisitos do que seria uma ação virtuosa parece trazer um tipo de *teoria de deliberação*. Longe de propor um tipo de psicologia da deliberação, a preocupação do filósofo está no objeto sobre o qual se delibera e não em uma análise psicológica da ação humana (AUBENQUE, 2008).

Dito isso, podemos concluir que o objeto da *phronesis* é então o deliberar sobre uma ação humana. A sabedoria prática se materializa na ação virtuosa do homem a partir do deliberar sobre tudo que é obra do homem, nas palavras de Aristóteles (1991, p. 146), a sabedoria prática “versa sobre coisas humanas, e coisas que podem ser objeto de deliberação; pois dizemos que esta é acima de tudo a obra do homem dotado de sabedoria prática: deliberar bem”.

O texto aponta a estreita relação entre o deliberar e a contingência, visto que só se delibera sobre o que é variável. Como explica Aristóteles, ninguém delibera sobre o invariável. Ninguém delibera sobre coisas que não têm uma finalidade, que não representam

um bem possível de se alcançar pela ação (ARISTÓTELES, 1991; AUBENQUE, 2008).

É neste sentido que a prudência envolve o deliberar somente sobre coisas que dependem do homem, que acontecem frequentemente, mas de tal forma que o resultado pode ser incerto. Delibera-se sobre coisas circunstanciais, sobre casos particulares e não universais (AUBENQUE, 2008). É a partir daí, que nas palavras do filósofo, é possível a um ignorante ser mais prático que um homem dotado de muitos conhecimentos, pois aquele pode deter a sabedoria prática sobre um caso particular (ARISTÓTELES, 1991).

O deliberar envolve um tipo de pesquisa no que se refere às coisas humanas. MacIntyre (2010) fala sobre a capacidade do indivíduo de raciocinar a partir da indução (*epagogé*), ou da dialética, partindo de um bem pessoal para um bem geral, o melhor possível dadas as circunstâncias. Por isso se diz que o fim já está posto, mas o homem prudente vai deliberar sobre os meios, o que “consiste em procurar os meios para realizar um fim previamente posto (pois nunca se delibera sobre o fim)” (AUBENQUE, 2008, p. 17; ARISTÓTELES, 1991).

Sobre os meios, segundo Aubenque (2008), existem duas possibilidades de se deliberar quando há apenas um meio para se realizar um fim já determinado. Nesse caso, a relação entre o fim e o meio é recíproca e necessária, será objeto de ciência, pois, nesse caso, o deliberar é apenas a medida do conhecimento científico sobre o melhor meio de se alcançar o fim determinado.

No entanto, no que se refere às atividades humanas, exemplifica o autor, “nas questões de medicina ou nos negócios”, dado um determinado fim, como “curar ou enriquecer”, a dificuldade está no fato de que existem múltiplos meios de se alcançar o fim proposto. Neste caso, o problema não consiste na ausência de uma via de se atingir o objetivo, mas na pluralidade de vias que se abrem (AUBENQUE, 2008).

MacIntyre (2010) vai ao encontro da ideia de que a *phronesis* não diz respeito à definição dos fins da ação, mas à busca dos meios retos para a realização da ação, organizando-os adequadamente segundo exige o contexto particular. A *phronesis* está no campo das atividades não governadas por regras, sujeita a erros e acertos frente às contingências.

Portanto, o deliberar envolve muito mais o saber prático de prever qual dos meios é o mais eficaz; não se trata, pois, de ciência, mas de opinião. A deliberação representa a via humana, onde o homem não é de todo sábio nem de todo ignorante, em um mundo que também não é absolutamente racional, mas contingente. Assim, a ação humana não está dirigida aos fins, mas aos meios. Da mesma forma que não diz

respeito somente ao bem ideal, mas àquilo que pode ser úteis dadas as circunstâncias (AUBENQUE, 2008). Aubenque (2008) faz uma distinção entre o deliberar e a escolha, considerando a escolha como uma etapa distinta no processo deliberativo.

2.2.2.5 A escolha: a manifestação do desejo

O termo grego que define a escolha (*proairesis*) sugere, no sentido etimológico da palavra, “o que é escolhido de preferência a outra coisa”. A escolha (*proaireses*) para Aristóteles é a manifestação do desejo do homem prudente, o qual impulsiona a deliberação a partir de um determinado contexto e chega a uma decisão. Para Aubenque (2008, p. 197), “Aristóteles quer resumir na definição concisa de *proairesis*, como “desejo deliberativo das coisas que dependem de nós””. Entende-se com Aubenque (2008) que o desejado está ao alcance, faltando, nesse momento, apenas o impulso para a ação.

Para Aristóteles a ação tem como *motor* a escolha que advém de um desejo que visa a um fim. Para compreender isso, Schio (2009), em sua leitura dos textos comentados, propõe a decomposição do processo que permite conduzir à ação, desde sua gênese até sua conclusão, da seguinte forma: *desejo; deliberação; percepção; escolha; ato* (SCHIO, 2009; MACINTYRE, 2010; AUBENQUE, 2008).

Nesse ínterim, o desejo é imprescindível na ação, apesar de não gerá-la. Cabe ao desejo desencadear a deliberação, da qual surgirá a decisão. Nesse sentido, o desejo é o primeiro momento do ato deliberativo e de sua própria consecução (SCHIO, 2009). Aristóteles, no livro III da Ética, refere-se à escolha, considerando seu ponto de partida no desejo:

O desejo relaciona-se com o fim e a escolha com os meios. Por exemplo: desejamos gozar saúde, mas escolhemos os atos que não nos tornarão sadios; e desejamos ser felizes, e confessamos tal desejo, mas não podemos dizer com acerto que “escolhemos” ser felizes, pois de um modo geral, a escolha parece relacionar-se com as coisas que estão no nosso poder (ARISTÓTELES, 1977, p. 84).

A deliberação, conforme já apresentada na seção anterior, consiste em avaliar as alternativas possíveis que certa situação oferece à escolha. É também uma espécie de cálculo, visando ao melhor e, para isso, ela combina os meios mais eficazes para a realização dos fins mais elevados (AUBENQUE, 2008).

A percepção, para Gauthier (1973 apud SCHIO, 2009), coaduna-se com a deliberação no que diz respeito à escolha dos meios mais eficazes e corretos para a obtenção do fim. Cabe ressaltar a importância da percepção, pois a ela, ao desejo, em estágio ainda abstrato, foram acrescentados os melhores meios para executá-lo. É nesse ponto, então, que se adiciona a certeza de que os meios são realizáveis, cabendo ao agente optar, guiado pela *phronesis*, pelo melhor meio.

A escolha diz respeito a optar pelas melhor alternativas dentre várias, sendo, portanto, uma atividade comparativa na busca do melhor possível. Ela depende de uma reflexão fornecida pela deliberação sobre o valor e a possibilidade dos meios mais eficazes para obter o fim, movido pelo desejo (MACINTYRE, 2010; SCHIO, 2009).

Desta forma, é tarefa da escolha determinar, a partir da deliberação, qual a melhor meio de alcançar o fim proposto, considerando os aspectos situacionais e contextuais. O domínio da escolha é o melhor “possível para nós”, cuja realização independe de Deus, do acaso ou de outros homens.

Schio (2009) conclui que a ação moral (práxis) em Aristóteles resulta deste processo (*desejo; deliberação; percepção; escolha; ato*) em que a ação, com base na *phronesis*, é objeto comum do intelecto (inteligência deliberante) e do desejo (vontade deliberante). Assim a ação do indivíduo sob o mundo contingente também resulta das experiências anteriores vivenciadas pelo sujeito, de onde advém uma sabedoria prática (*phronesis*) necessária para reconhecer as circunstâncias relevantes da ação.

2.2.3 Diretrizes heurísticas para pesquisa social *phronesis*

Partindo do que foi exposto, é provável que esta lente de pesquisa possa trazer uma série de respostas sobre os fenômenos da gestão. Nessa seção serão apresentados alguns dos pressupostos de pesquisa elencados por Flyvbjerg (2001; 2003) que caracterizam uma pesquisa com base na *phronesis*. O quadro abaixo apresenta uma síntese dos elementos contidos em uma pesquisa nestes termos.

Quadro 1: Pesquisa com base na *phronesis*

Ênfase sobre valores	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalidade orienta os objetivos da organização e da pesquisa.
A análise do poder	<ul style="list-style-type: none"> • A questão central é como o poder é exercido, por meio de que relações de poder.
Manter-se perto da realidade	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar com problemas que interessam e têm impacto na sobre a comunidade acadêmica ou local.
Ênfase na prática micro-local	<ul style="list-style-type: none"> • Abordagem fenomenológica sobre pequenas questões.
A prática sobrepõe o discurso	<ul style="list-style-type: none"> • A prática organizacional precede o discurso.
Estudar casos e contextos	<ul style="list-style-type: none"> • O conhecimento sobre circunstâncias particulares.
Perguntar-se <i>como</i> além de <i>por quê</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A intenção é compreender e explicar o fenômeno.
Conciliar nível agência (ator) nível (macro)	<ul style="list-style-type: none"> • Em uma análise que esteja centrada na relação entre os atores e as estruturas.
Polifonia das vozes	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar diversas vozes, incluindo a do pesquisador, da comunidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Flyvbjerg (2001; 2003; 2006).

Na seqüência, dedicamos alguns parágrafos para esclarecer mais detalhadamente o guia metodológico proposto pelo autor, em cada um de seus itens. Vale lembrar que o autor estabelece este roteiro como um “guia” ou “diretrizes heurísticas” à pesquisa, com base na *phronesis*. Na sugestão do autor, trata-se de um projeto analítico, não teórico-metodológico. Dessa forma, o que ele apresenta não é um “método” de pesquisa, mas pressupostos a serem considerados para uma pesquisa social com base na *phronesis*.

Fundamentalmente, para Flyvbjerg (2003), o que se espera de uma pesquisa com base em *phronesis* é que ela não seja mero reflexo das convicções do pesquisador, do ponto de vista teórico-ideológico e do julgamento dele em relação ao campo. Assim, as diretrizes delineadas pelo autor apresentadas no quadro anterior podem ser explicadas da seguinte forma:

Ênfase sobre os valores: Na concepção de Flyvbjerg (2003), uma pesquisa nestes termos tem a ênfase sobre os valores, o objetivo é

verificar na organização se o tipo de desenvolvimento e os objetivos determinados estão orientados por uma racionalidade substantiva ou instrumental. Para isso, deve-se considerar o contexto e a história da organização, bem como o seu papel na sociedade a qual pertence.

O poder elemento central: verificar como ele opera em determinados contextos. “Quem ganha, e quem perde? Através de que tipos de relações de poder? Que possibilidades estão disponíveis para mudar as relações de poder existentes? E é desejável fazê-las assim?” A questão principal não é apenas weberiana: “quem governa?”; mas é uma questão nietzschiana: “quais as racionalidades governamentais estão em ação quando eles governam?” (FLYVBJERG, 2001, p. 132).

O pesquisador deve se *manter perto da realidade*, no sentido de trabalhar com temas e problemas que sejam de interesse da comunidade acadêmica ou local. O objetivo de uma pesquisa com base na *phronesis* é transcender a relevância, ancorando a investigação no contexto estudado (FLYVBJERG, 2001).

Ênfase sobre as pequenas questões: ênfase nas práticas micro-locais, com base em abordagens fenomenológicas, elaborando descrições densas. Manter o foco nas pequenas questões, nas micro práticas, que por vezes podem levar a grandes respostas. (FLYVBJERG, 2003).

O olhar sobre as práticas precede os discursos: uma pesquisa nestes termos está atenta às práticas, relacionando sempre os discursos sobre as práticas (FLYVBJERG, 2001; 2003).

Estudo de casos e contextos: uma vez que a *phronesis* se refere ao conhecimento das circunstâncias particulares, a primazia é do contexto e não pode ser reduzida a regras ou elementos pré-definidos desconectados de interpretação. É a partir da práxis que se derivam os primeiros princípios e a teoria, a práxis depende do contexto (FLYVBJERG, 2003).

Perguntar “como?”: o foco está na dinâmica do “como”, não é o entendimento baseado nas estruturas (por quê?). Ao questionar “como” estamos interligando a narrativa em análise às atividades (práticas). A preocupação está na compreensão e na explicação dos fenômenos sociais.

Conciliar a agência (nível do ator) e a estrutura (nível macro). Nesse sentido, FLYVBJERG (2001), propõe uma análise que esteja centrada na relação entre os atores e as estruturas, aproximando-se do conceito de *habitus* bourdieusiano como uma alternativa para se escapar de uma escolha entre um estruturalismo sem subjetividade ou uma filosofia do sujeito.

Polifonia das vozes: A pesquisa *phronética* é dialógica na medida em que ela incorpora diversas vozes, incluindo a do pesquisador. Não é objetivo desse tipo de pesquisa gerar uma voz final (da ciência), mas permitir o debate entre todos os pesquisadores interessados sobre o tema, estando aberta a contestação. O horizonte é o conhecimento, e não a busca da verdade, até porque se parte do pressuposto de que qualquer resposta é situacional, contextualizada e pode modificar na medida em que se modifica o contexto (FLYVBJERG, 2003).

2.2.4 Síntese do bloco

Este capítulo foi dedicado ao entendimento da *phronesis*. Em Aristóteles, a sabedoria prática (*phronesis*) corresponde a uma das virtudes da alma, assim como a arte (*téchne*), o conhecimento científico (*episteme*), a sabedoria filosófica (*sofia*) e a razão intuitiva.

Para Aristóteles, as virtudes são distintas entre si a partir da forma como elas operam sobre o mundo. O conhecimento científico e a sabedoria filosófica se ocupam das coisas que podem ser ensinadas, da classe das coisas que conhecemos e que não poderiam ser de outra forma. A capacidade do homem sobre as coisas que são variáveis compreende tanto a esfera daquilo que é produzido (arte), quanto das coisas praticadas (ação). Concluindo então do ponto de vista filosófico, seria a sabedoria prática uma faculdade do homem que corresponde ao deliberar bem sobre aquilo que é variável, que poderia ser de outra forma dada as circunstâncias. É a *phronesis* que permite ao homem julgar e deliberar sobre suas ações em situações particulares.

A retomada da *phronesis* em Aristóteles é figurada a partir de Heidegger, o entendimento da *phronesis* reverberou sobre a obra de alguns autores contemporâneos. Esse retorno à ética das virtudes de Aristóteles abre um debate sobre campos do conhecimento que estão limitados à lógica científica, sustentada pelo paradigma kuhiano de ciência universal. Clegg (2003; 2006) sugere que a teoria organizacional corresponde a um exemplo de *phronesis*, já que uma ciência social dependente do contexto e das situações. Em Flyvbjerg (2001; 2003), encontramos a crítica ao paradigma de ciência sobre o qual todo conhecimento social tem sido produzido; em contrapartida, o autor propõe uma pesquisa social pautada na *phronesis*.

Para ampliar o entendimento do conceito – de que forma ele poderia ser aplicado na pesquisa organizacional – recorremos a

Aubenque (2008), em que encontramos uma antropologia da *phronesis*. O referido autor nos propõe o entendimento desta virtude a partir de seus elementos constituintes: o homem prudente (*phronimos*), mundo contingente, tempo oportuno, deliberar, escolha. A *phronesis* é uma forma de conhecimento relacionada à contingência do mundo, a ideia de um mundo inacabado. Por isso, é uma virtude situacional, refere-se àquilo que é variável e contingente. Diante de circunstâncias variáveis e não previsíveis, o homem prudente (*phronimos*) vai agir de acordo com sua sabedoria prática, o conhecimento adquirido a partir de sua experiência.

Nesse contexto, o tempo corresponde ao tempo oportuno, ao momento ideal de agir. A partir da percepção de tempo, do contexto e da situação, o homem faz uma escolha. E a escolha de sua ação nem sempre será correspondente ao seu desejo, do que seria o ideal de ação diante daquelas circunstâncias, todavia sua escolha será feita a partir da melhor atitude possível mediante determinada situação.

Desenvolvido o conceito em seus elementos fundamentais, na última seção, será apresentado o que Flyvbjerg (2001) denominou de diretrizes heurísticas para uma pesquisa com base na *phronesis*. Destacamos o fato de que uma pesquisa nestes termos deve estar direcionada a temas de interesse da comunidade, tem seu foco direcionado para pequenas questões e micro práticas, além de estar relacionada ao contexto e, portanto, sem a pretensão de gerar conhecimento universal.

2.3 O PRAGMATISMO E AS ABORDAGENS DA PRÁTICA

O pragmatismo faz parte de um movimento filosófico, desenvolveu-se no começo do século XX (1870), a partir de um grupo de pesquisadores em Cambridge, Massachusetts. A origem do movimento é usualmente atribuída a Charles Peirce e William James nos EUA, é de Peirce a definição clássica de que “o sentido de uma ideia corresponde ao conjunto dos seus desdobramentos práticos” (DEWEY, 2007).

Na visão de James, as teorias “são instrumentos e não respostas para enigmas” e, nesse sentido, só são úteis quando utilizadas com finalidades práticas. James traz ao pragmatismo a influência do empirismo histórico, segundo o qual, diferente do empirismo, a preocupação não está sobre fenômenos antecedentes, mas nos

fenômenos consequentes (DEWEY, 2007). Para James a utilidade da filosofia deveria ser investigar apenas o que realmente faz diferença na nossa vida prática. Esta e muitas das convicções pragmáticas dos estudiosos da época fizeram o movimento ficar conhecido como uma abordagem utilitarista (DEWEY, 2007).

O movimento também repercutiu pela filosofia de John Dewey e George Mead. Para Dewey (2007), o pragmatismo implica essencialmente em certa relação com a ação e conduta humana, onde a experiência se estabelece como ponto determinante de nossas percepções sobre o que fazemos. Dessa forma, o que fazemos logo determinará o que experimentamos. A semelhança entre a proposta teórica de Dewey e James, faz com que Dewey denomine seu pragmatismo de instrumentalismo ou filosofia da ação (DEWEY, 2007).

A nomenclatura foi mal compreendida por alguns teóricos, que acabaram por reduzir a concepção ao mero tipo de utilitarismo, representados em última instância pelo modo de vida exclusivamente americano, aspecto que foi refutado por Dewey. Para o autor o pragmatismo e reforça a “experiência” como produtora de sentido, uma tentativa de superar a noção clássica de uma racionalidade intrínseca e doadora de sentido (DEWEY, 2007; WESTBROCK; TEIXEIRA, 2010).

Nesse sentido, entendemos que o pragmatismo não é exceção no que tange a busca pelo entendimento do pensamento e da razão. Pelo contrário, uma das suas contribuições duradouras para a história da filosofia imputada ao pragmatismo reside na inserção de uma nova noção, a de inquérito (*inquiry*). A inovação terminológica que é inspirada no termo utilizado por Dewey em sua *Theory of inquiry* introduz na filosofia uma nova imagem do pensamento (FREGA, 2012; 2016). Em sua lógica de investigação, Dewey parte do idealismo puro da filosofia para orientar-se pelo pragmatismo e pelo naturalismo, sobre a base de uma psicologia funcional (WESTBROCK, TEIXEIRA; 2010 p.14).

Nesse ponto a corrente fornece um novo aspecto a ser considerado do que é a razão, seu lugar nos assuntos humanos e de como a dinâmica da racionalidade se manifesta nas interações humanas. O homem é retirado da posição de “dono da razão”, ser superior, com vocação transcendental, e é colocado em uma condição biológica evolucionista a partir do fluxo da experiência (FREGA, 2012; NASCIMENTO, 2010).

Nesse sentido, o pragmatismo não pressupõe a racionalidade como uma faculdade ou atributo da agência humana, mas como

resultado de adaptação da estratégia evolutiva humana. Assim, para o pragmatismo a racionalidade faz parte da dimensão auto reflexiva de experiências e práticas humana, essa leitura naturalista não reduz a noção de racionalidade somente aos aspectos instrumentais normalmente associados a racionalidade (FREGA, 2012)

Assim, é justo dizer que o pragmatismo propõe uma teoria original de racionalidade, permite redefinir a concepção da razão a partir da noção de inquérito (*inquiry*). O pragmatismo se preocupa em descrever a forma como os agentes se apropriam da experiência, a racionalidade está na base da capacidade dos agentes de ter o controle sobre suas ações e também o fator que agentes recorrem quando se engajam na autocrítica. A racionalidade desempenha um papel fundamental na fenomenologia complexa e multiforme de vidas práticas. Nesse sentido, entende a capacidade de reflexão e a dinâmica de ação a partir de diferentes racionalidades possibilita ao indivíduo o alcance dos objetivos pessoais de autorrealização e alcance metas coletivas de associação colaborativa (FREGA, 2012).

O termo racionalidade no pragmatismo assume uma visão ampla que ajuda a compreender a dimensão reflexiva dos atores e os diferentes processos sobre o qual os atores refletem sobre sua experiência, tornando essa inteligível, para justificar e criticar as posições normativas assumidas (FREGA, 2012). O modelo de investigação pragmático oferece outra possibilidade de olhar o fenômeno da racionalidade a partir da ação e da prática dos agentes, considerando que esse processo reflete a lógica de suas razões.

Para se valer do recurso pragmático como uma lente para a observação do fenômeno da tensão e da racionalidade no campo, na próxima seção compartilhamos um esforço teórico percorrido para o entendimento do tema e apropriação dos conceitos pertinentes. Do pragmatismo clássico às suas influências na “virada da prática” dos autores contemporâneos, a entrada na sociologia pragmática francesa, por fim as contribuições da etnometodologia das situações de gestão. Longe de tentar abarcar cada uma das específicas contribuições dos autores, foram delineados alguns dos aspectos teóricos centrais que contribuíram para delimitar as categorias de análise do estudo proposto.

2.3.1 Abordagens centradas na prática

A noção de prática, de um modo geral, está no centro de qualquer interesse do pragmatismo. A discussão em torno da prática ou da práxis é tributária à tradição platônico-aristotélica e a todo debate filosófico sobre teoria e prática. Dos pragmatistas americanos, é Dewey que parte da distinção Aristotélica e amplia o conceito de práxis e práticas.² As distinções estabelecidas por Dewey, sobre a noção de prática e práxis, elevam o debate sobre o pragmatismo para além das teorias construídas sobre a rubrica de “*Turn practice*”. Culminam por se desdobrar em diferentes correntes teóricas centradas na prática.

Vale destacar que as teorias centradas na ação e na prática, delineadas nas linhas posteriores, não constituem um projeto unificado científico. Por outro lado, apresentam pontos de convergência que fizeram estes estudos repercutir sobre uma ou outra rubrica, ainda que os membros de cada corrente não compartilhem de núcleos epistemológicos e objetivos científicos em comum. O que descrevemos aqui são movimentos teóricos que partem de pontos em comum, a saber: a ação e a prática descritas por Schatzki (2001), como “virada da prática” ou “*turn practice*”; fazem parte do movimento que Dosse (2003) descreve como “guinada pragmática da sociologia francesa”.

Para Gimmler (2012), o “*turn practice*” pode ser caracterizado como um movimento abrangente e não como uma abordagem teórica circunscrita. De forma bem resumida, o *turn practice* tem ao fundo a fenomenologia filosófica (da abordagem do mundo da vida), nas investigações filosóficas de Wittgenstein e na etnometodologia. Algumas das abordagens teóricas que estão sublinhadas por esta rubrica envolvem mais recentemente a Teoria ator-rede de Bruno Latour ou todo conceito de conhecimento prático em Bordieu. Enfim, refere-se a uma infinidade de abordagens e tradições que compartilham o entendimento das práticas, entrelaçadas com entidades humanas e não-humanas.

Na teoria contemporânea é Schatzki (2001; 2002) que descreve e caracteriza o “*turn practice*” como movimento que repercute na filosofia e nas ciências sociais das últimas três décadas. Na definição de Schatzki (2001), trata-se de um conjunto de abordagens teóricas que

² Aristóteles estabelecia a distinção da práxis (interação humana que forma o domínio das práticas ético-políticas), a teoria (o inquérito sobre a razão fundamental e causas) e *poiesis* (a produção de coisas).

compartilham uma mudança paradigmática, em termos ontológicos, sobre o objeto de análise do social. As referências constituintes do momento do *turn practice* tem fonte de inspiração no pragmatismo americano e na filosofia da virada pragmático-linguística, principalmente sob a influência de Wittgenstein³ (FREGA, 2012; BLOOR, 1991).

De forma semelhante a Habermas, Wittgenstein também rompe com o paradigma da filosofia da consciência – rejeitando as dúvidas metafísicas e transcendentais – para se preocupar com a análise dos conceitos. Wittgenstein concentrou sua atenção em estudos detalhados sobre o pensar e agir (BLOOR, 1991).

O “turn practice” descrito por Schatzki substitui as estruturas, sistemas e o mundo da vida (Habermas), pelas práticas. Esta mudança de paradigma se caracteriza por dois aspectos centrais: as práticas substituem as estruturas, sistemas e o mundo da vida como uma forma de captar o social; e as práticas tornam-se objetos primários sociais, coexistentes com seres humanos.

Esta mudança paradigmática sobrepõe as práticas nas análises e constitui para Schatzki (2006, p. 176) uma nova ontologia do social, denominada por ele como “*site ontologies*” ou ontologia contextual. “Uma ontologia contextual pressupõe a vida social e a coexistência humana, está intrinsicamente ligada a um tipo de contexto onde ela ocorre”, sendo este fundamental para explicar o fenômeno social. Esta ontologia é sustentada por uma série de abordagens Pickering (2015) as teóricas que se difundiram nas últimas três décadas.

Estes estudos, considerados divergentes em muitos aspectos, comungam de uma mesma ontologia contextualizada na análise dos fenômenos sociais, como na prática filosófica de Wittgenstein (1958), Dreyfus (1991), Taylor (1985); na teoria social de Bordieu (1977; 1990), Giddens (1979; 1984), bem como os etnometodologistas; ou ainda nos teóricos da cultura como Foucault (1976; 1980) e Lyotard

³ A virada pragmática linguística, por sua vez, tem suas raízes no giro pragmático da filosofia contemporânea de Humboldt, que posteriormente se desenvolve em George Mead; Wittgenstein; Charles Taylor e J. Habermas. Mead (1990) traz a influência da psicologia funcionalista de John Dewey em seu interacionismo simbólico. Por fim, a influência de Mead e a filosofia de Humboldt são incorporadas na teoria comunicativa de Habermas – considerado também partícipe da virada pragmático-linguística (HABERMAS, 1990; MEAD, 1990).

(1984; 1988), ou na teoria da prática da ciência e tecnologia como Pickering (2013) (SCHATZKI, 2001).

Para Schatzki (2001, 2006), as abordagens centradas nas práticas constituem um “campo de estudos”, cujo aspecto central são as práticas humanas interligadas. Na interpretação de Lemos e Alcadipani (2015, p.81): “Estas abordagens tem em comum o argumento de que a análise social deve partir de arenas (contextos) sociais e coletivas de ação [...] que fornecem e suportam os significados nos termos dos quais as pessoas vivem, interagem e coexistem de maneira inteligível” (LEMOS; ALCADIPANI, 2015, p. 81).

As práticas são definidas por Schatzki (2006) como atividades humanas organizadas, ou ações estruturadas a partir de um determinado espaço de tempo, por exemplo: práticas religiosas, organizacionais, práticas de pesquisa acadêmica, práticas de ensino ou de lazer. Esse entendimento se concentra em dois componentes centrais: a ação e a estrutura (ou organização). Como exemplifica o autor, as práticas fazem uma ligação entre a vida dos funcionários, seus clientes e as disposições materiais, constituindo arranjos, que podem ser descritos como “malhas” (emaranhados) de práticas, no sentido que se moldam em diversas configurações.

Nesse sentido propõe Schatzki (2003), que o estudo das organizações deveria envolver pelo menos quatro tarefas fundamentais:

- (a) delimitar as atividades humanas (e/ou os eventos, episódios, interações) que compõem o fenômeno de interesse – o organizar de maneira geral, e/ou práticas específicas recrutamento, treinamento, de fazer estratégia; (b) identificar a malha *prática-arranjo* da qual essas atividades (eventos, episódios, interações) fazem parte; (c) determinar possíveis outras malhas *prática-arranjo* com as quais essa *malha específica* possa estar conectada – outras malhas *prática-arranjo* da mesma organização, ou a mesma malha *prática-arranjo* de outras organizações, por exemplo; (d) traçar as cadeias de ação dos agentes humanos e não-humanos que circulam dentro dessa *malha específica*, que passam por meio dela e/ou que a conectam com outras malhas e que ajudam a reforçar as suas características atuais (ou a transformar) o fenômeno de interesse. (SCHATZKI, 2003; 2006 apud LEMOS; ALCADIPANI; 2015, p. 82).

Na perspectiva centrada nas práticas a análise do social não privilegia os indivíduos, a ordem social, ou a coexistência humana,

nesse caso, é concebida como “algo” que se desenrola a partir, das malhas práticas-arranjos. Essas malhas tomadas individualmente estabelecem uma coexistência humana localizada (um departamento, por exemplo, onde se “prática” marketing), o espaço social total no qual as pessoas coexistem é formado por essa malha entrelaçada de práticas e arranjos concretizados por meio da ação humana (LEMOS, ALCADIPANI, 2015).

Apesar de não compartilharem uma identidade comum, os sociólogos do *social practice* (*virada prática*) e da sociologia pragmática francesa partem das mesmas limitações teóricas da década de 70 e 80 (fortemente influenciadas pelo estruturalismo, individualismo metodológico e filosofia da consciência), para construir propostas teóricas com análises centradas na prática, na ação dos sujeitos, na ação comunicativa, discursiva, semântica, prática, praxeológica ou pragmática. Na seção posterior serão aprofundados os elementos conceituais do pragmatismo francês e seus desdobramentos teóricos, como partícipe deste guarda-chuva maior que envolve um campo de pesquisa e análise sobre as práticas.

2.3.2 A sociologia pragmática da corrente francesa

A sociologia pragmática francesa surge em meados da década de oitenta, a emerge a partir da crise dos grandes paradigmas unitários (funcionalismo, marxismo, estruturalismo). Essa configuração intelectual tomou forma no cruzamento de diversas correntes de investigação, algumas já bem desenvolvidas em outros países e retomadas na França sob uma forma específica, (como foi o caso do interaccionismo e a etnometodologia) e outras ainda em formação sob o rótulo de uma nova sociologia das ciências. Esse conjunto de trabalhos passou a exibir elementos familiares e suscitaram também muitas críticas, que por fim, contribuíram para introduzir uma guinada pragmática nas ciências sociais, especificamente na França. (VANDENBERGUE, 2006; DODIER, 2005).

Para Dosse (2003, p. 17) “essa guinada pragmática permite uma posição central à ação dotada de sentido, reabilita a intencionalidade e as justificações dos atores numa determinação recíproca do dizer e do fazer”. Opõe-se, em termos epistemológicos ao determinismo, entendendo os atores dotados de capacidade reflexiva, em equilíbrio com a compreensão do pesquisador, caracterizando um processo de

“esclarecimento” sobre os fatos, “pois o ator e o cientista são tomados ambos numa relação de interpretação que implica a intersubjetividade”. Neste ínterim, a compreensão da ação assume um papel central, buscando o sentido na ação humana, “o fato social é percebido como fato semântico, portador de sentido” (DOSSE, 2003, p. 18).

Na corrente Francesa muitos dos estudos denominados pragmáticos ou praxeológicos, participam do que Cefai (2009) caracteriza como uma refundação controversa das ciências sociais na França. O que estes estudos têm em comum é a herança pragmatista de Dewey, James e Mead, além de influências da fenomenologia de Husserl e Schütz e da hermenêutica de Paul Ricouer. Esta retomada pragmatista insere concepções fortes da experiência, da ação e institui a dimensão prática em suas análises.

A influência pragmatista, entre outros aspectos, entende que o processo reflexivo não parte somente dos quadros teóricos, mas das experiências e perspectivas dos atores na situação. Para Vandeburgue (2006), essa corrente da sociologia rompe com o paradigma do desvelamento de Marx e Freud para se relacionar com o paradigma interpretativista e fenomenológico, optando por desconsiderar os mecanismos sociais ou as forças do inconsciente para explicar a ação do ator.

O pragmatismo na sociologia parece emergir como uma proposta alternativa à sociologia de campo de Pierre Bordieu, mantendo a preocupação em reformular uma teoria da ação social a partir da abordagem orientada para a prática (DOSSE, 2003). De fato, muitos dos pesquisadores da corrente francesa desenvolveram seus primeiros estudos inspirados na sociologia de campo bourdiesiana, alguns destes foram, inclusive, alunos e pesquisadores do grupo da sociologia crítica de Bordieu, como é o caso de Boltanski (CEFAI, 2009).

O ponto de distinção entre a abordagem pragmática da sociologia da crítica e a sociologia crítica de Bordieu incide sobre a “escala de análise e o contexto de observação, em termos comparativos seria uma passagem de uma visão *top down* da macrosociologia bordeuniana para uma visão *bottom up* da microsociologia pragmática” (VANDENBERGUE, 2006). Diferente do olhar da sociologia crítica de Bordieu onde os atores estariam alienados a uma condição determinística sobre o social, a sociologia da “crítica” de Boltanski e Thévenot (2006) privilegia a capacidade reflexiva dos indivíduos, que seriam então, capazes de justificar suas ações e de se mobilizar (CEFAI, 2009; CORRÊA, 2010).

Esta virada da sociologia francesa em direção ao pragmatismo foi difundida a partir de diferentes estudiosos. Estes autores se agregaram em grupos de pesquisa, divergentes em alguns aspectos, mas que compartilhavam das abordagens de pesquisa centradas na prática e na ação dos atores humanos (e não humanos). Nesse cenário intelectual consideram-se três grandes grupos e seus membros mais representativos: o *Centre de Sociologie de l'Innovation* (CSI), de Bruno Latour e Michel Callon; o *Centre d'Études des Mouvements Sociaux* (CEMS), associado ao nome de Louis Quéré (2001) e Daniel Cefaï, e o *Groupe de Sociologie Politique et Morale* (GSPM), de Boltanski e Thévenot.

A sociologia da capacidade crítica de *La justificación* de Boltanski e Thévenot (2006) subsidia a esse trabalho a definição dos momentos críticos, que se constituem como um recorte da observação de campo. Assim, na seção subsequente serão apresentados os conceitos fundamentais da obra dos autores e a forma como eles permitem colocar uma lupa sobre os eventos em análise no campo.

2.3.3 Os momentos críticos e a noção de “prova”

Luc Boltanski e Laurent Thévenot, membros do GSPM em sua obra seminal *De la Justification* (1991) propõe uma sociologia das provas, oferecendo instrumentos para a análise de como os atores justificam suas ações em situações de controvérsias e momentos críticos. Para Boltanski e Thévenot (1991; 2006), nas situações onde há disputas sobre diferentes posicionamentos, os agentes justificam suas ações baseando-as em realidades objetivadas e apreendidas socialmente (DODIER, 2005).

Nesse sentido, os momentos críticos são reveladores, pois nestas situações os argumentos estão expostos, assim como o esforço dos atores em produzir suas justificações (VANDENBERGUE, 2006). O que esses autores propõem em termos sociológicos de análise consiste na investigação pragmática sobre os momentos em que há rupturas e onde se revelam as tensões normativas subjacentes (CORRÊA; DIAS, 2016). Os momentos críticos fazem referência atividade crítica e reflexiva dos atores diante da raridade desses momentos, também denominados “momento de prova” (SANTOS, 2009).

Para compreender o que os autores definem como momento de prova é preciso explorar a etimologia do termo “*épreuve*” utilizado por

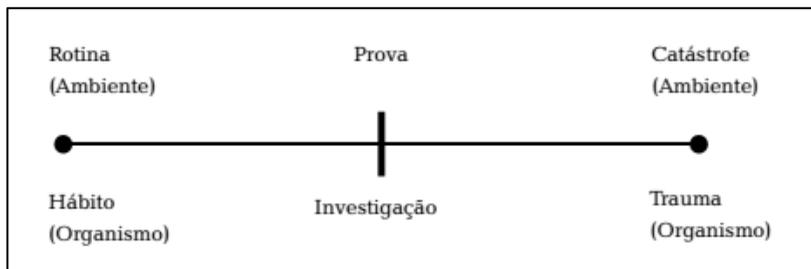
Boltanski e Thevenot (2006). O termo “*épreuve*” faz referência àquilo que coloca um determinado estado de coisas à prova, a prova esportiva ou a prova escolar são exemplos apropriados do termo. “A prova esportiva, por exemplo, é experimentada pelo ator, isto é, ela é uma experimentação do próprio atleta a respeito de suas capacidades. É nela que ele apreende e aprende aquilo do que ele é capaz. A prova, neste sentido, é um dispositivo de experimentação e de revelação de capacidades” (CORRÊA; DIAS, 2016; BOLTANSKI; THEVENOT, 2006).

De forma mais simplificada, Boltanski e Thevenot (2006) descrevem esses momentos críticos como situações onde os agentes envolvidos em suas atividades rotineiras se dão conta de que algo está errado, algo mudou e não há mais como conviver com aquela situação.

Nesse momento o sujeito se põe um movimento reflexivo retrocedendo ao passado a fim de produzir uma narrativa que faça sentido e explique o que aconteceu. Essa volta retrospectiva interrompe o curso da ação, isso também ocorre porque o indivíduo dificilmente permanecerá em silêncio, ele demonstrará seu descontentamento aos demais participantes com quem esteve desempenhando uma ação conjunta, mobilizando recursos para retomar um curso adequado da ação (BOLTANSKI; THEVENOT, 1991; SANTOS, 2009; CORRÊA; DIAS, 2016).

Segundo Corrêa e Dias (2016) o momento de prova “*épreuve*”, marca a indeterminação existente entre dois extremos distintos, a rotina e o hábito de um lado e a catástrofe, o trauma de outro, conforme exemplificado na figura a seguir:

Figura 1: Momento de prova



Fonte: A crítica e os momentos críticos (CORRÊA; DIAS, 2016, p. 81).

Quando os atores se põem na posição de denuncia sobre essas situações, manifestando sua discordância sobre o curso das ações,

acusações serão trocadas o que se desdobrará em uma controvérsia. O momento de prova pode acontecer de diversas maneiras e em diferentes esferas da vida social, quando ocorrer de forma institucionalizada mediada no âmbito jurídico ela se constitui como uma controvérsia (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006; SANTOS, 2009).

Para Dodier (2005), toda prova assenta ao mesmo tempo uma interrupção prática do questionamento sobre a legitimidade dos poderes que a fundamentam. Em certo sentido, o momento de prova organiza o conjunto de poderes cuja legitimidade é numa certa medida, deixada em suspenso. Sobre o encastramento do poder e as provas, afirma o referido autor:

As operações críticas apoiam-se em provas, destinadas a identificar as potencialidades concretas em que é susceptível que tais poderes repousem. Uma prova apoia-se ela própria num dispositivo, composto por certo número de entidades a que igualmente foram reconhecidos poderes com base em provas anteriores. Estes poderes podem ser atribuídos a entidades naturais, a objetos, a pessoas, os coletivos ou instituições. Existe assim um encastramento recíproco dos poderes e das provas: cada prova apoia-se em poderes e cada poder conferido a uma entidade apoia-se em provas. Esta propriedade geral das provas tem implicações decisivas que dizem respeito à legitimidade dos poderes. (DODIER, 2005, p. 262).

Nesse sentido, as provas são operações que permitem qualificar ou requalificar as entidades do mundo concreto. E de certa forma, instituírem poderes legítimos sobre aqueles que tiveram êxito nas provas, ou nos momentos críticos (DODIER, 2005).

Diante desses desacordos, rupturas ou disputas os indivíduos podem agir de forma violenta, tentando resolver o problema “a força”, também podem fingir que nada aconteceu. Mas é possível que busquem uma solução e, “no caso de desacordos subjetivos, converjam na direção de um acordo justo. “Nesse último caso, eles devem argumentar em busca de um princípio superior comum” que goze de relativa aceitabilidade pública.” (CORRÊA; DIAS, 2016, p. 82).

O que Boltanski e Thevenot (1991; 2006), buscaram na investigação dessas controvérsias identificarem traços comuns que ocorrem nessas situações e assim, traçar uma estrutura geral que permitisse analisar os processos de disputa em uma sociedade complexa. Com isso, os autores chegaram ao elemento característico dessas situações, todas as pessoas envolvidas encontram-se sujeitas ao imperativo de justificação (SANTOS 2009; BOLSTANSKI;

THEVENOT, 2006). Estes dispositivos comuns, ou grandezas, foram descritos a partir de uma tipologia de cidades.

As cidades, ou mundos, de Boltanski e Thévenot (2006), são compreendidos como modelos e constituem lógicas de ação ou justificações utilizadas pelos indivíduos para validar seus argumentos. O modelo das cidades foi construído com inspiração nas de obras clássicas da filosofia política, obras consideradas pelos autores como referências abrangentes⁴ em termos de “grandezas”. Em número de seis, as cidades constituem lógicas de ação ou justificações legítimas para reduzir a incerteza no âmago das interações sociais (LÉVESQUE, 2007, p. 55).

A justificação se insere como princípio fundamental para se construir acordos diante de controvérsias. Os indivíduos, mediante os argumentos baseados em seus respectivos mundos, justificam suas ações e escolhas e legitimam o acordo estabelecido. Ao justificar, se abre a possibilidade de coordenação do comportamento humano.

Sem pretender aqui explorar exaustivamente o modelo de análise microssociológica de Boltanski e Thévenot (2006), aqui interessa a proposição de um “princípio comum mais elevado” que excederia as características dos indivíduos para se mover em direção a uma convergência de representações, em outras palavras, um acordo. Este princípio superior, é abstraído da ideia de “bem comum” da filosofia Aristotélica, possui um papel central no modelo de cidades, pois ele conecta todos os níveis em um conjunto por meio de hipóteses sobre o bem e a felicidade conferida a cada estado. (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006).

É da noção de Bem Comum, que advém o entendimento de que o bem de todos está acima do prazer autocentrado, ou seja, em prol deste bem superior as necessidades individuais podem ser sacrificadas (VANDENBERGUE, 2006). Para conseguir abstrair em que consistem os princípios na ação e na execução no comportamento das pessoas, Boltanski e Thevenot (2006) identificaram como sinônimo de *phronesis* aristotélica o que a retórica descreveria como “prudência” ou “sabedoria

⁴ Boltanski e Thévenot (2006), delinearam uma tipologia de cidades, estabelecendo assim seis lógicas principais exemplificadas a partir de seis autores clássicos: cidade cívica (Rousseau), cidade mercantil (Adam Smith), cidade industrial (Saint-Simon), cidade doméstica (Boussuet), cidade inspiração (Santo Agostinho), cidade da fama (Hobbes) e cidade dos projetos (Boltanski; Thévenot, 2006; Boltanski; Chiapello, 2009).

prática”. Os autores recorrem a releitura de Aristóteles proposta por Aubenque (2008) e MacIntyre (2010) para descrever a *phronesis*. Utilizam, porém, o sinônimo utilizado por Cícero – “*prudencia*” – para descrever a *phronesis* ou a sabedoria prática.

Na abordagem das cidades (mundos) de Boltansky e Thévenot (2006), a *phronesis* é caracterizada como o elemento que possibilita os atores justificarem seus argumentos a partir dos princípios de justiça equivalentes a diferentes mundos. Assim tomada, se torna possível lidar com a questão da equidade da relação entre o geral e o particular dentro de um quadro único, que poderia ser responsável pelo confronto entre vários princípios diferentes de justiça. Desse modo, os autores entendem a *phronesis* como o recurso que permite apaziguar as tensões inerentes à pluralidade de princípios manifestos nesse universo.

Nesse sentido, Boltanski e Thévenot (2006, p. 149) entendem que a *phronesis* encontra sua expressão moderna no imperativo para justificar as ações dos atores. Assim, a *phronesis* seria a capacidade que permite aos atores, em momentos de disputas e controvérsias, agir em diferentes “mundos”, a partir de diferentes lógicas de argumentação, e entender qual ação esperada pode produzir um estado de Bem Comum para todos. Por fim, a sociologia pragmática da ação considera a *phronesis* como um dispositivo de conhecimento que permite aos atores circular sobre diferentes mundos ou lógicas do pensamento humano, viabilizando os acordos com a finalidade de um “bem comum” mediante os momentos críticos, ou momentos de prova.

Do ponto de vista da contribuição para as ciências sociais, a sociologia das operações críticas propõe colocar em evidência a forma como os atores apreciam o mundo, a posição do sociólogo não se sobrepõe ao que dizem os próprios atores sobre os momentos críticos. Nesse sentido, concede uma nova legitimidade sobre o discurso dos atores e se propõe a esclarecer os métodos, argumentos, categorias e pressupostos mobilizados pelos atores para se referirem tanto ao mundo social quanto físico (DODIER, 2005).

2.3.4 As situações e do contexto na prática das organizações

A análise e a pesquisa de campo nas organizações podem ser realizadas a partir de diferentes pontos de entrada: pelo ator, por recursos, atividades, competências entre outras. Partindo das linhas conceituais tomadas neste trabalho, recrutamos um ponto de partida para

a análise pragmática pouco usual nas ciências da Administração: a análise dos fenômenos que parte das situações de gestão.

A análise pautada nas situações não é frequentemente empregada nas ciências da Administração, ou no campo da gestão de um modo geral, porém tem sido aplicada em pesquisas de diferentes campos das ciências sociais com resultados promissores. O debate em torno das situações e da ação foi revivido na década de 80 e 90 em pesquisas sobre inteligência artificial e na interação entre homem e máquina (QUÉRÉ, 1997). Suas referências de pesquisa são comumente associadas às perspectivas linguísticas e em trabalhos da comunicação social de um modo geral.

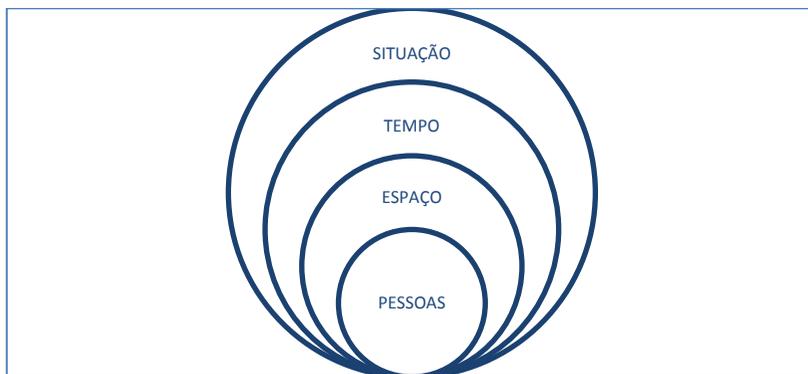
O conceito de situações de gestão foi introduzido por Girin (1990) na pesquisa no campo da Administração francesa. É de Girin (1990) a definição: “uma situação de gestão ocorre quando os participantes se reúnem e deve completar dentro de um prazo especificado uma a ação coletiva, levando a resultados submetidos a um julgamento externo.”⁵ É dele a definição de que um problema de gestão, como qualquer outro problema social, tem uma dimensão espacial (GIRIN, 1990; RAULET-CROSET, 2008). Essa noção de análise situacional pode ser considerada um quadro de análise pontualmente viável para uma pesquisa sobre bases pragmáticas, sobre a ação e a interação dos atores.

Desse modo, uma situação de gestão envolve os participantes, uma extensão espacial (o local ou locais onde ela ocorre e os objetos físicos nele), uma extensão de tempo (um começo, um fim, um desenvolvimento e, possivelmente, uma periodicidade) (GIRIN, 1996; GIRIN, 1990). Quéré (1997, 2005) entende a perspectiva de tempo e espaço como elementos distintivos dos acontecimentos e dos fatos. Raulet-Coset (2008) considera a extensão espacial, ou o local onde ocorre uma situação de gestão, preponderante para a maneira como os procedimentos de gestão são implantados. A noção de espaço faz emergir os problemas regionais que afetam um grande número de pessoas, de diferentes instituições, que estão posicionados no espaço onde o problema específico ocorre.

Os elementos constituintes de situação de gestão ou de uma situação qualquer podem ser caracterizados na figura que segue:

⁵ Cet auteur définit une situation de gestion “lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe”.

Figura 2: Elementos da situação



Fonte: Elaborada pelo autor com base em Girin (1996).

Para Girin (1996), a dimensão espacial se refere ao local onde se desenrola a situação e os materiais dispostos, no caso das organizações compreende o local onde se estabelece a atividade produtiva. Na contribuição de Quéré (1997), o ambiente onde a situação se desenrola envolve uma estrutura de objetos, artefatos e informações que podem aparecer na medida em que são colocados em destaque para entender a situação. Para este autor, a situação é “iluminada” e, a partir dela, é possível selecionar os elementos pertinentes do ambiente para a análise.

A dimensão de tempo em uma situação determina que sempre haja um começo, um fim, um desenvolvimento e, eventualmente, uma periodicidade. No ambiente organizacional as temporalidades determinam os horários, dias de funcionamento e a obrigatoriedade de certas tarefas serem realizadas em determinados prazos (GIRIN, 1996).⁶

Os participantes da reunião podem ser alcançados fisicamente pela co-presença física a um determinado local, mas também por outros meios, tal como correio, telefone ou redes de computadores. O conceito de reunião implica principalmente que ela existe na própria linha do tempo da situação, como um tecido de relações permanentes e estáveis entre os participantes. (GIIN, 1990, p. 2, tradução nossa).

⁶ *La réunion des participants peut être réalisée matériellement par une co-présence physique dans un lieu déterminé, mais aussi par d'autres moyens, tels que le courrier, le téléphone, ou des réseaux informatiques de réunion, ou de lieu, implique principalement qu'il existe, tout au long de la chronologie propre à la situation, un tissu permanent et stable de relations entre les participants.*

Ao considerar os três aspectos, tempo, espaço e participantes, Girin (1996) entende que uma situação não é determinada unicamente pela presença física, mas pela possibilidade de estar fisicamente em presença da resposta de um ou de outro participante.

Em suma, os participantes da situação são as pessoas reunidas em um lugar determinado. Entre os participantes estão todos os agentes envolvidos na produção do resultado. A participação efetiva pode se constituir como uma obrigação, uma condição ou uma oportunidade de alcançar objetivos individuais ou coletivos. Em uma organização, apenas alguns interlocutores qualificados podem participar de uma reunião, ou de uma negociação; estes participantes possuem (geralmente) um ponto de vista comum em relação a assuntos específicos.

Neste conjunto, as situações de gestão se tornam complexas e heterogêneas, envolvem uma combinação de processos, histórias, causalidades, sequência de acidentes e histórias de vida que em nada tem a ver um com o outro. Assim, os participantes não estão paralisados, mas partem desta complexidade para agir e se manter em constante movimento.

É nesse sentido que Girin (1996) entende a dinâmica das situações como um “fenômeno social” multidisciplinar e objeto de análise científica. A possibilidade de estudar as situações de gestão a partir da ação dos participantes permite compreender de que forma eles dão sentido e significado para suas ações em uma situação de gestão. Da mesma forma, para Queré (1997), a perspectiva situacional permite enfatizar a situação com um caráter que não pode ser previamente definido, as ações adquirem uma definição específica na dinâmica da atividade executada naquele momento, entre os objetos, artefatos e pessoas recrutados.

Isso quer dizer simplesmente que as coisas e as pessoas, os acontecimentos e as situações, adquirem suas determinações singulares localmente e, para todos os fins práticos, o processo contido de orientação da atividade, de organização das perspectivas, de estruturação do ambiente e de ordenamento do curso da ação, é um processo que mobiliza diferentes saberes, como também um “saber-fazer” ou um “saber-apreender”, que dão a ver o conhecimento que temos das situações e das possibilidades que elas nos oferecem. (QUÉRÉ, 1997, p. 167, tradução nossa).⁷

⁷ *Cela veut dire simplement que les choses et les personnes, les événements et les situations acquièrent leurs déterminations singulières localement et à toutes fins pratiques, dans un processus continu d'orientation de l'activité, d'un*

Para Girin (1996), a palavra “ação” empregada nas situações de gestão pode representar uma tarefa física, como analisar um problema ou uma boa negociação enfim, é difícil definir especificamente uma ação, diz respeito a uma “realização” que tem um começo e um fim. De acordo com Queré (1997), em uma organização, o curso das ações não pode ser determinado antecipadamente, a ação está “encarnada” na situação, no sentido de que ela se materializa nas situações.

A ação reflete um aspecto importante que invoca a racionalidade dos indivíduos, a razão é o que determina o princípio das ações na situação de gestão. A racionalidade dominante neste caso corresponde à racionalidade de finalidade, no sentido weberiano, ou teleológico, no sentido estratégico de Habermas. Estes objetivos sejam eles negociados entres os participantes, escolhidos livremente ou impostos de fora (pela comunidade), são impulsionados pela ação dos indivíduos e a ação individual pode invocar diferentes motivos. Como descreve Girin (1990, p. 11):⁸

[...] cada participante é impulsionado por muitas outras razões: fazer uma vida, uma carreira, aperfeiçoar um comércio, adquirir identidade profissional, aumentar seu poder, ter um trabalho interessante, ser considerado, aproveitar o tempo livre, não estar sujeito a sanções etc. Aqui se pode encontrar a racionalidade de valor, emocional e tradicional de Weber [...]. Estas lógicas são também oportunistas no sentido de que os participantes aproveitam as oportunidades para alcançar seus objetivos individuais, por vezes em detrimento do interesse dos outros participantes, possivelmente dificultando a busca do resultado. (Tradução nossa).

organisation des perspectives, de structuration de l'environnement et d'ordonnement de cours d'action, un processus qui mobilise différents savoirs ainsi qu'un savoir-faire ou un 'savoir-s'y-prendre', dont relève la connaissance que nous avons des situations et des possibilités qu'elles offrent”.

⁸ *Un premier motif domine en principe les actions dans la situation de gestion: l'impératif simple et contraignant d'avoir à atteindre, dans un temps déterminé, le résultat qui fera l'objet du jugement. La rationalité dominante est ici une rationalité en finalité au sens de Weber, ou de l'agir téléologique au sens de Habermas, dans sa variante “stratégique” (impliquant des anticipations sur le comportement d'autres acteurs). La particularité de la situation de gestion réside dans le fait qu'il ne s'agit pas de poursuivre une finalité librement choisie par des individus, ni une finalité négociée à l'intérieur d'une collectivité, mais une finalité imposée de l'extérieur.*

Logo, não é possível definir previamente o curso das ações por planos organizacionais, a dinâmica das ações está entrelaçada às circunstâncias normativas, individuais e cognitivas (QUÉRÉ, 1997). Por esse motivo, o aspecto “contextual” se torna importante nesta análise.

O contexto, tratado por Girin (1996), representa modos de leitura da situação, são estruturas de interpretação, os esquemas cognitivos que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem. Não se trata de realidades puramente pessoais, são construções sociais parcialmente globais (interiorizadas pela educação e pela vida social em geral), parcialmente locais. É neste sentido que os contextos envolvem esquemas cognitivos e conhecimento em comum, como afirma Girin (2010, p. 57), “como sistemas de representações e de crenças sobre todos os setores da vida dos homens em sociedade”.

Contexto não representa o ambiente, os elementos e objetos apresentados pelos participantes se tornam “contextualizados” com a situação determinada (QUÉRÉ, 1997). Assim, uma situação particular pode recorrer a um número de contextos e excluir outros, improváveis. Há contextos dominantes que se manifestam em situações repetitivas, ou contextos ligados à atividade exercida, contextos sobre as relações sociais e a ordem social instituída localmente entre os participantes. Esses contextos são construídos a partir de uma combinação entre características globais e características locais. O que os diferencia basicamente são sua dimensão (GIRIN, 1997).

Girin (2010) classifica os contextos nas organizações em três categorias centrais: “os que dependem de estruturas sociais de fundo; os que se referem à forma como está organizada a atividade da organização e os que remetem a esquemas de ordem puramente cognitiva” (GIRIN, 2010, p. 59), conforme representa a figura 3. Os participantes invocam cada uma destas dimensões a partir de uma situação específica, assim os diferentes tipos de contextos fornecem uma lente para o sujeito fazer a leitura da situação.

O contexto social está compartilhado com todos os participantes de uma situação de gestão em uma organização e se refere às questões sobre filiação de grupos e à posição dos grupos entre si. Nesse caso, a interpretação de uma situação ou de uma mensagem pode representar familiaridade ou distância, consideração ou desprezo, polidez ou grosseria etc.

Já os contextos cognitivos em uma organização representam o tipo de conhecimento que somente algumas pessoas têm acesso, dizem respeito a algumas áreas específicas da organização, como tecnologia ou estratégia.

Figura 3: A situação e seus diferentes contextos



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Girin (1996).

Enfim, o contexto organizacional em uma situação de gestão se refere à atividade coletiva nas organizações. O significado destes contextos diz respeito à definição de tarefas a serem realizadas ou aos resultados obtidos. Este tipo de contexto pode ainda ser subdividido em duas dimensões: diacrônica (sequência) ou sincrônica (plano).

O contexto compreendido a partir de duas dimensões é classificado na dimensão dos *planos e das sequências*. Essa classificação utilizada por Girin (1996) tem origem na linguística de Saussure, a partir dos termos sincrônico e diacrônico.⁹ Na dimensão do plano (sincrônica), a mensagem adquire sentido em relação a um conjunto estruturado de representações. Os planos em um contexto organizacional são objetos de especificações formais, como organogramas. Eles demonstram as atribuições e a maneira como diferentes áreas e pessoas estão coordenadas de forma hierárquica.

⁹ O termo “sincrônico” e “diacrônico” utilizado por Girin (1996) para caracterizar os tipos de contextos é utilizado na linguística. Saussure indica os dois eixos que “todas as ciências deveriam ter interesse em assinalar”: 1º O eixo das simultaneidades, concernente às relações entre coisas coexistentes, de onde toda intervenção do tempo se exclui; 2º O eixo das sucessões, sobre os quais não se pode considerar mais do que uma coisa por vez, mas onde estão situadas todas as coisas do primeiro eixo com suas respectivas transformações. Para Saussure (2002), sincrônico é “tudo quanto se relacione com o aspecto estático da nossa ciência; diacrônico tudo que diz respeito às evoluções. Sincronia designa, portanto, “um estado da língua”. Diacronia designa “uma fase de evolução” (SASSURE, 2002).

Na dimensão sequência (diacrônica), a mensagem adquire um sentido em face às consequências de atos e significações. Em uma organização as sequências podem ser observadas nos documentos onde se registra uma sucessão de tarefas. Girin (1996) descreve em um caso específico como foi possível, a partir de uma série de registros de manutenção, analisar uma sequência coerente de uma série de atos de natureza diversa, executados por diversas pessoas.

Uma última categorização no que se refere aos contextos propostos por Girin (2010; 1996) se refere ao grau de estruturação. O que o autor denomina de contextos não estruturados, ou não aparentes, representa os aspectos não explicáveis que são transmitidos pela experiência, segundo Bordieu denominou “sentido-prático”, quando os participantes apelam para certo tipo de “intuição” a fim de responder a uma situação.

2.3.5 Síntese do bloco

Uma pesquisa organizacional pode ser tomada a partir de diferentes elementos, atores, estruturas, discursos, práticas, controvérsias, justificações dos atores ou situações de gestão, entre outros possíveis meios. O objetivo central desse capítulo foi demonstrar, a partir de algumas destas abordagens, como a ação dos atores, suas práticas e as situações de gestão podem representar uma categoria viável de análise na pesquisa de campo.

Para compreender de que forma esta proposta se insere na pesquisa de campo, dentro dos estudos organizacionais, dedicamos algum esforço para situar as bases epistemológicas desta abordagem. Para isso, foram revisadas as principais correntes teóricas tributárias a este modelo de análise. Iniciou-se este caminho descrevendo o Pragmatismo Americano – com base nas contribuições de Pierce, James, Dewey, Mead –, que está ao fundo de inúmeras abordagens centradas nas práticas, embora assuma ainda alguns desdobramentos.

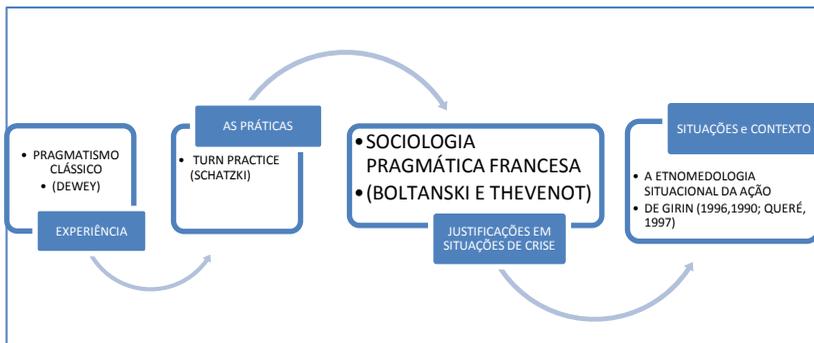
As influências de Dewey e Mead que foram influentes na virada pragmático-linguística de Wittgenstein culminam por contribuir no movimento de abordagem das práticas, descritas por Schatzki (2001; 2006) como: “turn practice” (virada da prática). Estas abordagens centradas nas práticas se refletem também na corrente francófona da sociologia pragmática inspirada nos pragmatismo de Dewey e descrita a partir da Teoria das Grandezas de Boltanski e Thevenot (2006), trazendo

como objeto as controvérsias, as disputas e as justificações no âmbito de suas análises.

Das práticas e das justificações para as situações de gestão, Girin (1996; 1990) traz a contribuição de alguns fundamentos da linguística e das abordagens práticas para descrever uma proposta de análise de campo tomada a partir das situações de gestão. A contribuição de Girin (1996), construída no campo da Administração Francesa, embora não tenha assumido grandes proporções na pesquisa organizacional, traz elementos de grande valia para uma pesquisa de campo centrada nas práticas de gestão. As situações de gestão na definição de Girin (1996; 1990) são construídas a partir de um número de participantes, de um espaço determinado e em um tempo específico. A esta definição ainda é preciso acrescentar que toda e qualquer situação de gestão subjaz a um determinado contexto, seja este social, cognitivo (dos participantes) ou organizacional.

Considerando que o constructo teórico com base nas racionalidades e na *phronesis*, seria limitado em termos de categorias de análise para o campo, este capítulo mobilizou as seguintes contribuições teóricas: os pragmatistas clássicos como precursores de movimentos posteriores, o *turn practice e a ontologia do social*, a sociologia pragmática francesa e a lógica das justificações sobre controvérsias; bem como as categorias situacionais de Girin (1996; 1990), somadas a etnometodologia da ação situada de Queré (1997; 2005). Este referencial teórico permitiu elencar um promissor ponto de partida para o campo da pesquisa sobre o trabalho dos agentes penitenciários – **as situações de gestão de crise** – e, neste escopo, algumas subcategorias: **as práticas; os argumentos e as justificações.**

Figura 4: Elementos teóricos e metodológicos das abordagens da prática



Fonte: Elaborado pelo autor.

3 POSICIONAMENTO EPISTEMOLÓGICO

O conhecimento científico que orienta a construção de uma tese parte, fundamentalmente, de um posicionamento epistemológico que está subjacente às fontes teóricas utilizadas pelo autor. Definir este posicionamento se torna fundamental para que o leitor possa compreender as escolhas teóricas utilizadas na compreensão do fenômeno. Para Japiassu (1991), a epistemologia tem este papel de estudar gênese e estrutura, as leis que regem a produção do conhecimento científico.

A visão paradigmática de pesquisa das ciências sociais proposta por Burrell e Morgan (1979) sugere duas dimensões sociológicas sob as quais um paradigma de pesquisa pode ser classificado: a sociologia da regulação e a sociologia da mudança radical. As duas posições paradigmáticas se caracterizam pela oposição entre objetividade e subjetividade.

A partir desse confronto ontológico, Paes de Paula (2014) propõe uma síntese dos elementos norteadores que caracterizam os paradigmas de pesquisa orientados por ambas as perspectivas sociológicas, tanto no sentido da regulação, quanto da mudança radical. Da primeira perspectiva, observa-se o *status quo*, ordem social, consenso, integração e coesão social, solidariedade, satisfação de necessidades e realidade. Já as pesquisas pautadas em paradigmas orientados pela sociologia da mudança radical pressupõem conflito estrutural, modos de dominação, contradição, emancipação, privação e potencialidade.

Do ponto de vista paradigmático, entendemos que esse estudo se insere no quadro da sociologia da regulação, visto que propõe elaborar explicações sobre a sociedade com o propósito de unidade, ordem e coesão, partindo, então, de uma perspectiva de campo de base interpretativista e subjetivista. O interpretativismo tem sua raiz na sociologia da regulação, tal como o funcionalismo, contudo, difere deste por estar ancorado em uma visão subjetivista do mundo. Na proposição de Paes de Paula (2014, p. 6), o interpretativismo “busca compreender a natureza fundamental do mundo social no nível da experiência subjetiva”.

O ponto de partida do interpretativismo entende a ação humana como dotada de significado e, portanto, diferente do movimento dos objetos físicos. As bases desse paradigma têm sua origem na reação dos sociólogos ao positivismo dominante do século XIX. Nesse sentido, o investigador pretende compreender o significado que constitui a ação humana (SCHWANDT, 2006).

Seguindo essa linha epistemológica, de base interpretativista esse estudo tem forte inspiração na fenomenologia descritiva de Husserl, no interpretativismo fenomenológico de Heidegger e Schutz, bem como na tradição de pesquisa que integra as duas abordagens (HERITAGE, 1999; VAN MANEN, 1990). Em parte, também se apropria de pressupostos epistemológicos do pragmatismo americano, especialmente sob a influência de James, Dewey e no interacionismo simbólico de George Mead, que exercem forte influência na sociologia pragmática da corrente francesa de Boltanski e Thevenot (2006).

Todavia, a orientação paradigmática permanece na perspectiva interpretativista, alternando entre a contribuição da fenomenologia no que tange à experiência do sujeito e a sociologia pragmática no que se refere às práticas e às situações de gestão. Schwandt (2006) define que a fenomenologia se interessa principalmente em compreender a constituição do mundo intersubjetivo. Ou seja, compreender como chegamos a considerar significativa nossa própria ação, a dos outros e reconstruir a gênese dos significados objetivos da ação. Nesse caso, dois instrumentos conceituais geralmente são empregados nessa reconstrução: indexicalidade, que indica que o significado da palavra está relacionado ao seu contexto, e reflexividade, que pressupõem enunciados como atos de fala (OUTHWAITE 1965 apud SCHWANDT 2006).

3.1 AS TRAJETÓRIAS DA PESQUISA DE CAMPO

Com base nos pressupostos delineados anteriormente, coube ao pesquisador encontrar percursos para realizar a investigação no campo. Esses caminhos tomados durante a pesquisa se constituíram como trajetórias na medida em que tiveram como ponto de partida a pergunta que conduziu o pesquisador a cada um dos seus objetivos finais. O termo “trajetória” se traduz como um conceito na física, em uma definição aparentemente simples, a trajetória consiste no caminho percorrido por um objeto, considerando todos os desvios que possam definir o percurso, sempre relacionado a um ponto referencial. Uma trajetória pode ser, por exemplo, observada no caminho percorrido por um feixe de luz, em sucessivas posições assumidas diante de diferentes objetos até chegar a um ponto referencial.

Em termos metafóricos, uma pesquisa de campo pode assumir diferentes trajetórias, cada uma delas se caracterizará como um caminho percorrido, uma sequência de passos, onde o pesquisador se valerá de

recursos teórico-metodológicos para chegar a um fim proposto. Assim, como um feixe de luz que se propaga na dimensão de um espaço físico, o olhar do pesquisador ilumina diferentes aspectos que surgem no caminho percorrido durante a realização do trabalho de campo, sempre seguindo rumo ao ponto de referência, que se o conduzirá a seus objetivos finais.

Dessa forma, esse estudo partiu de três trajetórias de investigação: a primeira se constituiu como um estudo de caso da organização; a segunda, como uma sociologia pragmática dos fatos e das controvérsias que envolveram a organização, e a terceira trajetória se caracterizou por uma análise fenomenológica da experiência do sujeito.

Cada uma dessas trajetórias tem como ponto de partida um universo em comum: a organização e seus atores. Dessa forma, na seção posterior será delimitado o universo da pesquisa, caracterizando a organização, localização e estrutura.

3.1.1 O universo da pesquisa: o Complexo Penitenciário do Estado

O estudo de caso foi realizado no Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara (COPE). O COPE está situado na cidade de São Pedro de Alcântara, a 30 km da capital Florianópolis. O complexo foi inaugurado em 2002, com a estrutura de uma penitenciária de segurança máxima, onde não há contato direto entre agentes e detentos, para o cumprimento de penas privativas de liberdade em regime fechado, de acordo com o artigo 87 da Lei de Execuções Penais (LEP). O Complexo Penitenciário do Estado (COPE) é caracterizado como Penitenciária Estadual de Segurança Máxima. O termo complexo se refere a uma área de larga extensão e, assim como qualquer outra prisão, enquadra-se na tipologia de Instituição Total (GOFFMAN, 2001).

O espaço compreende as casas de albergue do regime semiaberto, posicionadas logo na entrada à esquerda, o anexo administrativo e a penitenciária propriamente dita, aos fundos. No anexo administrativo, estão concentradas as salas da direção e das gerências (laboral, saúde, educação e promoção social, execuções penais, operacional, chefia de segurança). A parte administrativa da penitenciária é semelhante a qualquer organização no que tange aos serviços burocráticos e administrativos, contemplando ainda uma parcela considerável de demandas judiciais.

Na foto a seguir, têm-se uma visão geral da dimensão do território ocupado pelo complexo.

Figura 5: Vista panorâmica do complexo



Fonte: Google maps (2015).

As tarefas administrativas são realizadas na maior parte por agentes penitenciários que, em geral, tiveram a função deslocada de acordo com a formação profissional ou a convite da Direção e por funcionários terceirizados. Com exceção do setor social e de saúde, onde a maior parte dos profissionais ingressou na carreira pela própria formação (caso dos médicos, dentistas e assistente social). Conforme já foi exposto na seção anterior as atividades administrativas que ocorrem no anexo da unidade não compõe o quadro de análise desse estudo.

A atividade fim desta organização, o encarceramento e a privação de liberdade dos detentos, ocorre no bloco da penitenciária, o qual tem acesso restrito e está cercado por uma muralha de aproximadamente 5 metros de altura. A penitenciária opera com capacidade para abrigar 1.056 presos, excede o limite em 134 internos, totalizando 1.190 presos, exclusivamente do sexo masculino.

A escala de trabalho é formada por 150 agentes penitenciários, divididos entre quatro plantões de trabalho. Esses agentes estão distribuídos entre o trabalho nas galerias, casa de revista, vigilância na muralha, chefia de segurança e supervisão. Nesse total não foram contabilizados os agentes deslocados para as funções administrativas que trabalham no anexo da unidade.

3.1.2 Primeira trajetória: um olhar sobre as práticas

A primeira trajetória percorrida pelo pesquisador foi a inserção na organização, espaço vivido pelo sujeito. Essa trajetória foi delimitada a partir do que sugere Van Manen (1990), como um dos elementos passíveis de compreensão do universo do sujeito. Para o autor, o *mundo vivido* na experiência do sujeito pode ser compreendido a partir de quatro elementos essenciais: o espaço vivido, o corpo, o tempo e o outro. O **espaço vivido** pelo sujeito neste estudo pode ser observado nas análises a partir da descrição das práticas, das situações de gestão, do contexto no qual a organização está inserida e sua função social como um todo.

Sendo assim, assumimos em parte uma pesquisa de abordagem qualitativa, descritiva, delimitada a partir de um único caso. Para Flyvbjerg (2001), explica que nas ciências sociais predomina uma visão geral sobre a abordagem do estudo de caso que a reduz a uma série de limitações, entre elas a impossibilidade de fornecer informações sobre uma classe mais ampla de casos. Para Flyvbjerg (2001), os estudos de caso muitas vezes apresentam elementos substanciais de uma boa narrativa que dão conta da complexidade e das contradições da vida real. Esses relatos dificilmente podem se resumir em fórmulas científicas puras, proposições gerais e isso pode ser interpretado como uma desvantagem para os críticos do estudo de caso.

Entretanto, do ponto de vista da *phronesis* a especificidade e a compreensão sobre as narrativas pode ser um sinal de que o estudo descobriu uma problemática particularmente rica, nesse sentido o resumo e generalização do caso, que os críticos vêem como um ideal, nem sempre é desejável (FLYVBJERG, 2001). Entendemos, que essa compreensão se aplica a esse estudo por sua particularidade, riqueza empírica e a necessidade de compreender o fenômeno em relação ao contexto social específico. O que reforça os pressupostos de Yin (2010, p. 23), que descreve o estudo de caso como “uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utiliza múltiplas fontes de evidência”.

O objetivo não está reduzido a pretensão de estender o caso do complexo penitenciário do Estado a outras unidades prisionais, mas abstrair dos eventos experimentados pelos agentes penitenciários frente a essa unidade durante os momentos de crise para avançar sobre o entendimento da racionalidade e *phronesis*.

O estudo de caso realizado no **Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara** é o ponto de partida para a interpretação do fenômeno relacionado à experiência dos agentes penitenciários. Com essa delimitação do espaço de investigação a partir da abordagem de estudo de caso descarta-se qualquer pretensão de abarcar todo o sistema penitenciário do Estado.

Também não é pretensão e nem objeto desse estudo a observação e análise das práticas administrativas da unidade (que acontecem no anexo externo à penitenciária), como a administração de compras, insumos e estoques, manutenção, logística etc. Essas atividades se assemelham as operações de administração de qualquer organização pública e acontecem dentro de um padrão de normatividade e previsibilidade inerentes a essas funções.

O objeto desse estudo de caso incide sobre as práticas relacionadas a atividade fim da organização, que é a privação de liberdade e a custódia dos internos. É sobre esse horizonte que se aplicam os elementos teóricos que compõe o quadro teórico desse estudo, a tensão, a contingência e a ausência de normatividade e previsibilidade sobre a ação nas situações de gestão.

Para compreender essa relação do sujeito com o espaço vivido, optou-se por adotar uma **observação direta, não participante e não disfarçada**. A observação das práticas foi necessária para compreender os relatos, as sensações e como se constitui um ambiente prisional basicamente. Nessas oportunidades também foram realizadas entrevistas preliminares, conversas de corredor e anotações tomadas durante as observações pelo pesquisador. Além disso, essa etapa da pesquisa se valeu da análise documental dos relatórios administrativos apresentados pela Direção da unidade ao DEAP em 2013 e 2014.

Devido às dificuldades de acesso inerentes à organização, as oportunidades de acompanhar de perto o trabalho dos agentes dentro da unidade prisional foram concentradas em algumas ocasiões. A observação direta das práticas ocorreu no período entre novembro de 2015 e fevereiro de 2016. As visitas foram propositalmente intervaladas, assim foi possível contrapor relatos, entrevistas transcritas e retornar ao campo para observar as práticas.

A peculiaridade de uma penitenciária de segurança máxima não permitiu ao pesquisador uma rotina diária de permanência na unidade. Essas ocasiões eram obrigatoriamente agendadas e o acesso do pesquisador só era permitido mediante a autorização do diretor da unidade. As visitas na unidade ocorreram em diferentes ocasiões, entre novembro de 2015 e março de 2016. Ao todo, foram realizadas três

visitas ao COPE (Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara), uma visita no Presídio Masculino de Florianópolis, três visitas ao DEAP (Departamento de Administração Prisional) e duas visitas à ACADEJUC (Academia de Justiça e Cidadania).

Durante a observação direta, a pesquisadora teve oportunidade de interpelar os agentes sobre as ações e movimentações, o que permitiu compreender, na prática da organização, a dinâmica dos acontecimentos, as rotinas, procedimentos e o funcionamento da unidade.

Nessas oportunidades, alguns relatos foram tomados informalmente, informações coletadas durante as conversas de corredor, no decorrer da observação do trabalho dos agentes. Nessas situações, foi necessário adaptar os instrumentos de registro, uma vez que nem todos os agentes penitenciários sentiam-se à vontade com o uso do gravador enquanto dialogavam entre si ou com os detentos.

Por isso durante a observação, o uso da câmera ou gravador foi substituído pelo caderno de campo, o objetivo foi garantir a fidelidade da rotina, sem que houvesse por parte dos agentes a preocupação com o registro de suas ações. Esses dados foram mostraram-se extremamente úteis para a compreensão de algumas situações de gestão, embora não tenham sido transcritos na íntegra.

No complexo penitenciário, a circulação no interior da unidade prisional, entre os detentos, dependia da disponibilidade de um agente para acompanhar a visita. Ainda assim, para os agentes a presença de visitantes na unidade requer atenção, pois os internos aproveitam essas oportunidades para fazer reclamações ou colocar suas queixas.

Essa fato foi percebido durante a passagem pelos ambientes onde os detentos trabalham e circulam com maior liberdade, como na cozinha e nas oficinas de trabalho. Na cozinha, por diversas vezes o condutor da visita foi interrompido por detentos que buscavam informações sobre revisão de pena e solicitações diversas. A percepção do pesquisador foi de que os detentos entendem que são nessas oportunidades que eles podem ser “ouvidos”, especialmente, se os visitantes forem representantes da Justiça.

Os internos não foram entrevistados ou questionados, primeiramente porque não era esse o objetivo da pesquisa, mas também porque para entrevistar os internos seria necessário outro tipo de autorização e um espaço apropriado. Para esse estudo, a Direção autorizou acesso a informações, realização de entrevistas com agentes e visita à unidade prisional.

O uso da câmera fotográfica foi liberado durante a visita ao COPE, porém foi solicitado que os registros fotográficos omitissem qualquer

imagem que pudesse identificar tanto os detentos quanto os agentes. O uso do gravador e da camera era percebido rapidamente pelos internos, que pareciam buscar o diálogo e a oportunidade de registrarem suas falas.

No decorrer da pesquisa, por sugestão dos próprios agentes penitenciários, também foi realizada uma visita à Penitenciária da Capital, o que permitiu estabelecer um parâmetro entre o que é considerada uma unidade de “segurança máxima” e uma unidade prisional convencional. A visita à Penitenciária de Florianópolis foi parte importante do campo, apesar de não contemplada na análise, a experiência foi produtiva.

Durante a visita ao setor de triagem, foi possível observar um outro sistema de controle das celas, implantado nas penitenciárias construídas recentemente, que é o sistema aéreo. No controle aéreo, a circulação do agente penitenciário e a abertura de celas localizam-se na parte superior das celas, por um corredor gradeado onde o agente circula. Comparado ao sistema em funcionamento no complexo, o modelo aéreo pareceu mais seguro e prático para os agentes.

Na ocasião de passagem pelo setor de triagem, os presos que estavam no pátio ficaram parados, cruzaram os braços e ficaram olhando para o pesquisador. A atitude claramente demonstrou o desconforto dos detentos por estarem expostos à observação de estranhos, como se houvesse uma tentativa de intimidar o pesquisador, para o pesquisador ficou a percepção que “nós também estamos vendo você”. Em seguida, o agente que acompanhava a visita fez questionou a atitude e ordenou que os internos voltassem a circular.

3.1.3 Segunda trajetória: a sociologia das provas

Nesse ponto, a investigação assume um caráter sociológico, pragmático que parte de um fato controverso para verificar a avaliação dos atores sobre o determinado fenômeno. A controvérsia é descrita por Boltanski e Thevenot (2006) como um *momento de prova*, faz referência àquilo que coloca um determinado estado de coisas à prova. Nesse sentido a prova é experimentada pelo ator, se trata de um dispositivo de experimentação e de revelação de capacidades (CORRÊA; DIAS, 2016; BOLTANSKI, THEVENOT, 2006).

A prova também alterna entre o quadro do que é a prática, do que se constitui como uma rotina e uma situação de trauma, ou ruptura com a ação dos indivíduos na organização e o início de um processo de

reflexão e crítica. A prova marca a indeterminação existente entre dois extremos distintos, a rotina e o hábito de um lado e a catástrofe, o trauma de outro. Conforme exemplifica Corrêa e Dias (2016).

Figura 6: Momento de prova



Fonte: Corrêa e Dias (2016).

Para Corrêa, Dias (2016), a noção de prova é também um recurso metodológico, como define Bolstanski e Thevenot (2006), nas situações de disputa as grandezas e os valores das pessoas se tornam proeminentes o que caracteriza esse momentos como propícios à investigação.

O momento de prova tomado nessa análise constituiu-se a partir da crise e das ondas de ataques promovidas nas ruas de todo Estado que se iniciaram em 2012, 2013 e 2014. A força dos eventos que afetou toda a população foi determinante para mobilizar o julgamento e avaliação da opinião pública, especialmente no que se refere a responsabilidade das ações da gestão e do trabalho dos agentes no complexo penitenciário.

Esse ponto de análise foi construído a partir de uma composição entre dados primários e secundários. Os dados primários, provenientes das entrevistas, apontam a percepção dos agentes sobre os fatos relacionados à experiência durante os atentados. Esses relatos complementam os dados secundários, concentrados basicamente nos jornais em meio eletrônico, *blogs* de notícias, documentos do Ministério Público, processos judiciais, fotos publicadas em jornais e relatórios de comunicação interna da organização.

3.1.4 Terceira trajetória: a experiência vivenciada e narrada

Por último, adotou-se nesse estudo uma trajetória de investigação com base na experiência vivenciada pelo sujeito na organização. Essa

trajetória, parte de relatos dos agentes penitenciários sobre os eventos e situações experimentadas em seu ambiente de trabalho, a fala dos agentes foi transversal e complementar às duas trajetórias anteriores. Dessa perspectiva, assume-se uma postura fenomenológica, interpretativista, descritiva e sumariamente qualitativa, a fim de compreender, a partir dos relatos dos agentes penitenciários, os aspectos subjetivos do fenômeno em análise.

Para Chanlat (1996; 2000), a experiência subsidia o desenvolvimento de estudos relacionados à subjetividade humana. Na proposição do autor, na experiência vivida, a observação vivenciada e os relatos dos atores compõe uma das dimensões esquecidas na pesquisa organizacional, porém se constituem como fontes de conhecimento e particularidades importantes na compreensão das organizações.

Para captar a experiência dos sujeitos relacionadas aos fatos investigados, o pesquisador se valeu de **métodos investigativos baseados em entrevistas não estruturadas em profundidade**. A entrevista fenomenológica em profundidade é útil para coletar as descrições das experiências do sujeito, mas se caracteriza mais como uma oportunidade de conversação (SEIDMAN, 1997; CRESWELL, 2014). O contato com os agentes foi feito mediante a indicação de outros agentes penitenciários, o que se mostrou como um elemento essencial para que os entrevistados se sentissem seguros sobre o teor da pesquisa e o uso das informações.

As entrevistas ocorreram em locais e oportunidades distintas, precedidas pelo envio de documentos que comprovavam o vínculo da pesquisadora com a Universidade e os objetivos da pesquisa e agendadas formalmente de acordo com a disponibilidade dos servidores.

Os diálogos partiam de *perguntas norteadoras*, que consistiam em uma sequência de pontos de questionamento, elaborados a partir de um roteiro prévio para a realização da entrevista. O roteiro não ficou circunscrito aos mesmos tópicos em todas as entrevistas; pelo contrário, os pontos de questionamento foram progredindo durante a evolução do campo na medida em que o pesquisador foi tendo contato com os sujeitos da pesquisa.

Van Manem (1990) explica que na maioria das pesquisas fenomenológicas constrói-se uma única pergunta orientadora, descrita como *pergunta fenomenológica*. A pergunta pode ser alterada durante a realização do campo na medida em que se aprofunda a relação com o pesquisado. A pergunta pode ser modificada ou subdividida para retornar essencialmente à compreensão do significado da experiência vivida.

As entrevistas foram gravadas e o tempo de gravação de cada uma das entrevistas foi variável, entre uma hora e meia e duas horas, às vezes mais, dependendo da disponibilidade do entrevistado. Durante as entrevistas em profundidade, havia abertura para que o entrevistado trouxesse fatos, experiências e outros relatos alheios ao roteiro do pesquisador, mas que poderiam ser úteis para compreender a experiência. Nesse sentido, o roteiro sempre foi adaptado e reconstruído em cada entrevista, considerando elementos novos que eram colocados pelo sujeito.

3.1.5 Os sujeitos da pesquisa

A seleção dos sujeitos da pesquisa orientada por princípios fenomenológicos foi realizada de acordo com critérios por representatividade, não probabilísticos e convencionais. Para selecionar os sujeitos que compuseram a amostra se utilizou o recurso de cadeia de referências, em que a sugestão dos sujeitos de pesquisa é estabelecida a partir dos próprios entrevistados, que indicam novos sujeitos de pesquisa entre seus conhecidos.

O recurso faz parte do método *snowball sample*, que originalmente se aplica a pesquisas que envolvem populações ocultas ou de difícil acesso, mas que também se aplica a temas delicados, que exigem um grau de confidencialidade maior, quando os entrevistados podem se sentir inseguros em colaborar com o pesquisador (WHA, 1994; GODMAN, 1961).

No caso da pesquisa em questão, a dificuldade não se concentrou na dificuldade de encontrar os sujeitos da pesquisa, mas na escolha daqueles que poderiam fornecer as informações pertinentes à análise do caso. Por esse motivo, a indicação a partir de uma rede de relações internas dos agentes penitenciários se mostrou extremamente útil no aproveitamento dos conteúdos de análise e abriu as portas para algumas entrevistas. Dessa forma, a definição dos sujeitos partiu de uma cadeia de referências, em que cada sujeito da pesquisa colocava o pesquisador em contato com os próximos entrevistados, a partir de uma rede de amizades e de relações de confiança.

O recurso de referências foi útil sempre ao agendar ou ao iniciar uma entrevista, quando o pesquisador mencionava o nome dos agentes que haviam contribuído com a pesquisa. Essa informação mostrou-se útil uma vez que, à medida que os entrevistados conheciam a posição e o

trabalho das referências mencionadas, sentiam-se seguros sobre o grau de confiabilidade da pesquisa.

Ao todo foram realizadas 19 entrevistas, entretanto em alguns casos os entrevistados não autorizaram o uso do gravador, preocupados sobre o grau de confidencialidade das informações. Ainda assim, esses relatos auxiliaram o pesquisador na compreensão da rotina e dos fatos ocorridos no complexo penitenciário.

Em onze oportunidades foram realizadas entrevistas em profundidade como uso do gravador e disponibilidade do entrevistado sobre o registro das informações. Os sujeitos da pesquisa, todos agentes penitenciários, concursados com mais de cinco anos de experiência na função e que, preferencialmente, estavam lotados no complexo penitenciário ou que atuaram na unidade no período correspondente a análise.

Dos entrevistados, três estiveram frente a gestão da unidade no período correspondente a análise, o que enriqueceu sobremaneira a coleta de dados, a possibilidade de entrevistar os agentes que estiveram frente a gestão da unidade durante o período de crise. Esses agentes contribuíram de forma voluntária para a pesquisa, sem nenhum tipo de restrição com o uso do gravador e, sobre as informações registradas.

Além dos gestores que atuaram no período, outras entrevistas foram muito esclarecedoras e produtivas, como a entrevista com a agente corregedora (que apura investigação de denúncias), instrutores da academia, psicólogo, além das entrevistas com agentes penitenciários que atuantes no complexo no período correspondente a análise.

Os entrevistados serão denominados no decorrer das análises apenas pelo código identificador: E1, E2, E3, E4 e assim por diante. O intuito é preservar a integridade dos relatos a identidade dos agentes que contribuíram para a pesquisa será preservada.

Além dos entrevistados foi possível coletar dados a partir dos relatos dos agentes com os quais a pesquisadora esteve em contato no período de observação direta, que estiveram a disposição para responder questionamentos sobre o funcionamento, rotinas e dúvidas que surgiram durante a transcrição das falas.

3.1.6 O período compreendido pela pesquisa

Para Van Manen (1990), a experiência vivida apresenta uma *estrutura temporal*, por isso a impossibilidade de compreender a

experiência a partir da manifestação imediata, mas a partir da reflexão sobre a experiência passada (SILVA, 2002). Nesse caso, assume-se uma postura fenomenológica descritiva e *temporal* para analisar as experiências narradas pelos agentes penitenciários sobre os fatos que ocorreram no período entre 2010 e 2015, no Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara.

No que se refere ao momento de prova e às crises da segurança pública que estiveram relacionadas à organização, o período de análise se concentrou sobre os fatos decorrentes da gestão que se iniciou em 2010 e suas crises, que culminaram nos ataques de 2012 e 2013, além dos reflexos posteriores que se manifestaram nas ondas de ataques registradas em 2014.

3.1.7 Tratamento e análise dos dados

Os dados coletados no campo foram transcritos em sua íntegra e analisados predominantemente de forma qualitativa. As entrevistas transcritas foram categorizadas a partir de *clusters* temáticos, sem o uso de *softwares* de análise. No decorrer da descrição da análise, foi possível recorrer a uma série de anotações do campo e as percepções da observação direta, de onde se fez a seleção do que efetivamente poderia contribuir para a descrição do caso.

A descrição dos dados foi elaborada a partir de dois níveis de análise, o primeiro está relacionado à organização e o segundo, relacionado ao sujeito. Estes níveis não estão dissociados no decorrer da análise, pelo contrário, complementam-se. O desenvolvimento e análise dos dados, relatos e observações do campo foram apresentados em quatro etapas distintas, porém complementares entre si: contexto da organização, as práticas e situações de gestão; a contingência e o momento de prova e, por último, a *phronesis*: uma saída para a tensão da racionalidade.

3.1.8 Os operadores analíticos da ação

No decorrer das análises mobilizamos o que nesse estudo denominamos de **operadores analíticos da ação**, esses operadores tem referência ao quadro teórico constitutivo, entretanto, não se tratam de conceitos teóricos propriamente ditos e, portanto não são descritos como

categorias de análise. A categoria de análise pressupõe que a inserção do pesquisador no campo já carrega de antemão elementos categóricos relacionados à teoria de base que serão alvo da observação e análise.

Os operadores analíticos se caracterizam como elementos que no decorrer da análise das evidências no campo fazem referência aos conceitos explorados na base teórica. Nesse caso, não se parte do pressuposto de que será possível encontrar no campo todos os conceitos que compõem a abordagem teórica, mas na medida em que se opera a análise da ação alguns elementos proeminentes fazem referência ao quadro teórico. A leitura dos dados e análise a partir dos operadores orienta a resposta da problemática de pesquisa. Para fins desse estudo, foram delineados os seguintes operadores analíticos da ação:

CONTINGÊNCIA: O elemento contingência compõe um quadro de fenômenos e eventos que ocorrem no domínio da incerteza (AUBENQUE, 2008). A análise operada a partir da contingência contempla uma série de situações, eventos e acontecimentos sobre os quais os atores demonstraram a ausência de conhecimento prévio sobre sua resposta a essas situações.

TENSÃO: O elemento tensão faz referência a todo quadro teórico de estudos da racionalidade e do estágio atual onde se encontra esse campo de estudos (SERVA et al., 2015). A análise operada a partir da tensão manifesta o conflito entre a racionalidade substantiva e instrumental na experiência do sujeito mediante suas práticas e situações de gestão. A tensão é o elemento proeminente que evidencia a dinâmica de entrelaçamento das racionalidades, uma vez que esse processo dificilmente ocorre de forma consciente pelo sujeito.

DELIBERAR: O elemento deliberar compõe no quadro teórico de uma antropologia da *phronesis* uma de suas evidências (AUBENQUE, 2008; FLYVBJERG, 2001). É a capacidade de deliberar a partir do cálculo sobre as consequências que melhor define o que Aristóteles descreve como sabedoria prática ou *phronesis*. Enquanto operador analítico o deliberar se manifesta na ação dos atores mediante um quadro de contingência, situações e eventos inusitados, quando o sujeito é chamado a deliberar sobre sua ação e resposta mediante os fatos.

TEMPO OPORTUNO: A noção de tempo oportuno da filosofia Aristotélica faz referência à ação adequada no melhor momento possível. Da noção de tempo oportuno compreende-se que a ação antes ou depois do momento oportuno interfere diretamente sobre o resultado que ela produz (AUBENQUE, 2008). O tempo oportuno opera a análise da ação que se mostrou eficaz por ter ocorrido no momento adequado,

na medida em que produziu o melhor resultado possível dentro de um quadro de possibilidades. O debate das análises operadas a partir dos quatro elementos orienta a resposta do problema de pesquisa e a compreensão da *phronesis*.

Na sequência apresentamos um quadro com a síntese das trajetórias metodológicas delineadas, bem como as abordagens e os instrumentos mobilizados para se responder os objetivos desse estudo.

Quadro 2: Síntese metodológica

PRÁTICAS/ROTINA	PROVA/MOMENTO CRÍTICO	CATÁSTROFE/CRISE
TRAJETÓRIA 1 ANÁLISE DAS PRÁTICAS E SITUAÇÕES DE GESTÃO ESTUDO DE CASO Qualitativa, descritiva e centrada nas práticas da organização. Observação direta, não participante. Análise de documentos, relatórios e comunicações internas.	TRAJETÓRIA 2 SOCIOLOGIA DOS MOMENTOS CRÍTICOS SOCIOLOGIA DAS PROVAS Qualitativa, descritiva centrada na sociologia pragmática sobre momentos críticos. Entrevistas semi-estruturadas Análise de documentos, fotos, publicações em jornais, <i>blogs</i> , processos judiciais.	TRAJETÓRIA 3 ANÁLISE FENOMENOLÓGICA E INTERPRETATIVISTA EXPERIÊNCIA VIVENCIADA PELOS AGENTES Qualitativa, descritiva centrada na experiência vivenciada dos agentes. Entrevistas semi-estruturadas Análise qualitativa dos relatos.
OPERADORES ANALÍTICOS EM DEBATE		
TENSÃO A CONTINGÊNCIA DELIBERAR TEMPO OPORTUNO	A CONTINGÊNCIA DELIBERAR TEMPO OPORTUNO	TENSÃO DELIBERAR TEMPO OPORTUNO

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 AS ORIGENS E AS POLÍTICAS DO SISTEMA PRISIONAL

O propósito deste capítulo é contextualizar o campo a partir de uma problemática maior, que é a segurança pública e dos contornos relacionados a esse tema, que implicam diretamente no modelo prisional vigente. Para se compreender o atual sistema prisional é necessário rever o histórico das prisões e as formas como a humanidade passou a punir e condenar os infratores. Também é esclarecedor verificar as políticas públicas de segurança implantadas e em fase de desenvolvimento que refletem diretamente o sistema.

Assim, na primeira subseção será apresentado um histórico sobre as origens das prisões, que permite compreender a atual estrutura das unidades prisionais como resultante de uma evolução nas formas de punição que se desenvolveram nas sociedades. Esse breve resgate permite compreender, por exemplo, a relação entre a missão das instituições penais de acordo com o discurso ideológico vigente nas sociedades.

Em seguida, serão delineados pontos importantes que se referem ao atual quadro da segurança pública no Brasil a partir de uma perspectiva histórica, para demonstrar como a configuração política das últimas décadas foi preponderante para a evolução do quadro de violência e criminalidade de um modo geral.

Por fim, o objetivo dessa seção é dar um panorama geral do universo das prisões, o atual quadro da segurança pública, algumas das políticas públicas que tem reflexos diretos sobre sistema prisional no país. Elementos essenciais para compreender a problemática das instituições penais.

4.1 ORIGENS DO SISTEMA PRISIONAL

Segundo Oliveira (1996), até o século XVIII, as formas de punição estavam centradas nos meios de tortura, suplício e exposição pública dos condenados até a morte. Entretanto, estas formas de punição já se mostravam demasiadamente obscuras e incoerentes para a sociedade da época. Aos poucos se foi disseminando o consenso de que o cruel prazer de punir não causava mais o horror esperado e perdia sua função exemplar de castigar. Com isso as autoridades compreendiam a inutilidade dos rituais e dos espetáculos ostentados na execução da pena (FOUCAULT, 1997; OLIVEIRA, 1996).

Somado a isto, surge um movimento de protesto por parte dos juristas, magistrados, parlamentares, filósofos e técnicos de direito: o suplício tornou-se rapidamente intolerável, revoltante, vergonhoso. Defendiam que: “as penas sejam moderadas e proporcionais aos delitos, que a de morte só seja imputada contra os culpados assassinos e sejam abolidos os suplícios que revoltam a humanidade” (FOUCAULT, 1997, p. 63).

A partir das propostas de alguns teóricos, entre eles Voltaire, Marat, Duport e Target ocorre, então, uma reelaboração teórica da lei penal, sendo a contribuição mais significativa atribuída ao criminalista italiano, Cesare Beccaria (1738-1794), que renovou e abrandou o sistema penal, dando fim aos castigos aflitivos e infamantes (OLIVEIRA, 1996; FOUCAULT, 1997).

Segundo Foucault (1997, p. 80), “o crime passou a ser a ruptura com a lei, lei civil explicitamente estabelecida no seio da sociedade pelo lado legislativo do poder político. Para que haja infração é preciso haver um poder político, uma lei e que essa lei tenha sido efetivamente formulada. Antes de a lei existir, não pode haver infração”.

Esse discurso muito mais humanista ajustava a natureza das penas de acordo com o delito cometido, assim a prisão era prevista somente para os crimes que atentavam contra a liberdade. Esse afrouxamento das penalidades foi concomitante com a diminuição dos crimes de sangue e o crescimento dos delitos contra a propriedade.

Este período foi marcado pela ascensão do estado burguês e suas mudanças sociais, o aumento geral da riqueza e a multiplicação dos bens e imóveis, mas também o crescimento demográfico. Com isso, os crimes contra o patrimônio (roubo, furto e a fraude) se tornavam mais frequentes do que os crimes de agressões. Se a ilegalidade era mal suportada pela burguesia, era intolerável na propriedade comercial e industrial. Era necessário controlar e codificar as práticas ilícitas, para que as infrações fossem bem definidas e punidas com segurança (FOUCAULT, 1997).

Até o século XVIII, a pena privativa de liberdade era aplicada apenas acessoriamente, até que a punição (tortura, enforcamento, etc.) pudesse ser concluída de forma definitiva. No século XVIII, a pena privativa se torna reconhecida como pena definitiva em substituição à pena de morte e assume um tipo de pena autônoma.

Para Funes (apud OLIVEIRA, 1996), foi a igreja que instaurou a primeira forma de prisão celular no século V. A igreja não podia aplicar penas seculares (como pena de tortura e morte), portanto adotou o enclausuramento e a segregação. A prisão eclesiástica, inspirada na moral católica, promovia o resgate do pecador pelo arrependimento da alma.

Acreditava-se que todos os fins de reintegração moral seriam alcançados com a solidão, a meditação e a prece. O fato é que se sabe muito pouco sobre a estrutura das prisões primitivas. Como as condições econômicas da época não permitiam a construção de estabelecimentos adequados, os sistemas de aprisionamento eram variados (OLIVEIRA, 1996).

A estrutura prisional, tal como é conhecida hoje, surgiu como resultado de algumas contribuições históricas. Foi o inglês John Howard (1726-1790) que em 1777 publicou a primeira edição de *The State of Prisons in England and Wales* (tradução livre: As condições das prisões da Inglaterra e Gales), em que faz uma crítica à realidade prisional da Inglaterra e instaura um movimento para humanizar as regras disciplinares da detenção penal e o regime prisional da época. O projeto idealizado por Howard era semelhante ao recolhimento celular, reforma moral pela religião e trabalho diário, porém com melhores condições higiênicas e alimentares (OLIVEIRA, 1996).

O projeto de Howard é continuado pelo criminalista e filósofo inglês Geremias Bentham, que foi o idealizador, em 1787, do sistema prisional “Panóptico”. O sistema é concebido como uma penitenciária modelo, onde um vigilante consegue observar anonimamente, sem cessar, todos os prisioneiros sem que estes o vejam.

A prisão seria uma estrutura circular, com as celas em sua borda e no centro vazio se encontra a torre com o vigia “onipresente”. Bentham era adepto da corrente utilitarista da filosofia, priorizava a prevenção ao crime e idealiza um sistema prisional com condições de habitação e higiene adequadas, vigilância rigorosa e trabalho obrigatório. A primeira penitenciária panóptica foi construída nos Estados Unidos, em 1800, na Virgínia (FOUCAULT, 1997; OLIVEIRA, 1996).

Na Filadélfia, em 1790, iniciou-se um novo regime de reclusão, chamado de *Solitary Confinement*. O sistema conhecido pelo modelo celular impunha o isolamento absoluto e constante, sem trabalho e visita, estimulando apenas a reflexão e a leitura da bíblia. Este sistema foi muito criticado por ser extremamente severo e impedir a ressocialização do condenado (OLIVEIRA, 1996; DI SANTIS; ENGBRUCH, 2014).

Em 1820, também nos EUA, surge o sistema conhecido como “*Sistema Auburn*” ou “*Sistema de Nova Iorque*”. Semelhante ao sistema da Filadélfia, exigia silêncio absoluto, porém era aberto ao regime de comunidade durante o dia e isolamento noturno. O sistema filadélfico predominou na Europa, principalmente na Inglaterra, Alemanha e Bélgica, e o auburniano nos Estados Unidos. Enquanto o sistema de Filadélfia objetivava a transformação do criminoso através do arrependimento, levado

pela reflexão, o sistema Auburn pretendia condicionar o apenado pelo trabalho, disciplina e mutismo. Porém ambos só faziam degenerar o homem (OLIVEIRA, 1996; DI SANTIS; ENGBRUCH, 2014).

De acordo com Oliveira (1996), outros sistemas se desenvolveram a partir destas primeiras concepções. Na Espanha, em 1834, o Coronel Manoel Montesinos y Molina, um dos grandes críticos do sistema de Auburn, foi precursor de um tratamento penal e humanitário. O sistema de Montesinos enfatizava o sentido regenerador da pena, estimulava o trabalho remunerado e suprimia os castigos corporais.

Já em 1846, em Norfolk, colônia inglesa, surge um novo sistema denominado progressivo. Nesse sistema a pena era cumprida de forma progressiva em três períodos: período da prova, com isolamento celular completo, período com isolamento noturno e trabalho comum durante o dia, quando o preso adquiria “vales” e, depois de algum tempo acumulando esses vales, poderia entrar no terceiro estágio, no qual ficaria em um regime semelhante ao da “liberdade condicional” (OLIVEIRA, 1996; DI SANTIS; ENGBRUCH, 2014).

Di Santis e Engbruch (2014) dissertam sobre o surgimento das penitenciárias no Brasil. Até 1830, o que existia no Brasil Colônia eram casas de prisão sem a menor estrutura para o abrigo dos condenados. Apenas se diferenciavam entre prisão simples e prisão com trabalho. A primeira penitenciária oficial construída foi a Casa de Correção de São Paulo, inaugurada em 1852, em resposta às determinações estabelecidas na Constituição de 1824. A Casa de Correção de São Paulo adotava o sistema de Auburn, condizente com o período de escravidão que predominava no país (SAP, 2014).

Em 1890, com o novo Código Penal, foram abolidas as penas de morte, penas perpétuas, entre outras. Também foram estabelecidos quatro tipos de prisão: celular; reclusão em fortalezas; reclusão em estabelecimentos militares e prisão com trabalho em penitenciárias agrícolas. O código penal de 1890, em seus arts. 45 e 50, assume o Sistema Progressista Irlandês, notadamente pela progressão de pena presente no regime prisional do mais fechado até o regime aberto (SAP, 2014).

De acordo com Salla (2006), já nessa época, entre a realidade do que havia se estabelecido no código penal e a realidade carcerária havia um grande abismo. No ano de 1906 foram condenados 976 presos à prisão celular no estado de São Paulo, porém só havia 160 vagas neste tipo de prisão. A disparidade se dava pela grande quantidade de crimes com previsão de pena celular e a falta de estabelecimentos próprios. Este quadro criava outro problema, a deterioração do ambiente dos presos e a transferência dos presos das comarcas para a cadeia da capital.

Esta situação ainda perdurou até 1905, quando foi aprovada uma nova lei para a substituição da antiga penitenciária e consequente construção de uma nova. A nova penitenciária, a Penitenciária do Estado ou Casa de Detenção do Estado de São Paulo (segundo decreto estadual 9.789, de 1938), foi construída com capacidade para 1.200 presos, com oficinas de trabalho, tamanho de celas adequado, assim como boa ventilação e iluminação das mesmas (SALLAS, 2006).

O projeto foi inspirado no *Centre pénitentiaire de Fresnes*, na França, no modelo “espinha de peixe”, elaborado pelo engenheiro Giordano Petry. A Penitenciária de São Paulo foi inaugurada em 1920 no bairro do Carandiru e, mesmo não estando completamente concluída até 1940, foi considerado um modelo para o restante do país e um padrão de excelência nas Américas, atraindo visita de inúmeros políticos, estudantes de direito, autoridades jurídicas italianas e até mesmo personalidades como Claude Lévi-Strauss, que vinham a São Paulo para visitá-la (DI SANTIS; ENGBRUCH, 2014).

Após 1940, a penitenciária excedeu sua capacidade máxima e começou a enfrentar os problemas da superlotação. Como tentativa de resolver a superlotação, em 1956, foi concluída a construção de um anexo: a casa de detenção. Assim, a capacidade do Carandiru passou para 3.250 presos.

A superlotação e amontoamento da massa carcerária proliferavam uma série de conflitos, rebeliões e fugas, que culminaram na rebelião e no posterior massacre em 1992, quando 111 presos foram brutalmente assassinados. Nessa época, o Carandiru abrigava pouco mais de 8000 detentos. No ano de 2002, teve início o processo de desativação da Penitenciária de São Paulo (Carandiru) com a transferência de presos para outras unidades.

4.2 O SISTEMA PRISIONAL NO BRASIL

A questão da segurança pública, especificamente a problemática do sistema prisional, tornou-se nos últimos anos um dos maiores desafios para o estado de direito no Brasil. Sob essa questão transitam diferentes problemas, como o aumento de taxas de criminalidade, a violência policial, a superpopulação nos presídios, a fugas e rebeliões, a corrupção, o aumento da sensação de insegurança nos grandes centros urbanos, etc. (OSP, 2014).

O sistema prisional no Brasil é uma parte importantíssima deste problema, uma parte esquecida pelo governo durante muitos anos. Em 2011, o relatório da Anistia Internacional (2011) já denunciava que a realidade carcerária do Brasil é uma mescla de condições cruéis, desumanas ou degradantes; tortura como método de interrogatório, punição, controle, e extorsão; a superlotação de presos; controle dos presídios por facções criminosas e altos níveis de corrupção.

A precariedade do sistema prisional brasileiro se tornou alvo das preocupações do Estado e da sociedade civil, especialmente a partir do “Massacre do Carandiru”, que trouxe à tona muitas das nefastas mazelas carcerárias (MANSO; GODOY, 2013). O fatídico episódio aconteceu no dia 2 de outubro de 1992, quando policiais militares ingressaram no Pavilhão 9 da Casa de Detenção de São Paulo popularmente conhecida como Carandiru, durante uma rebelião de presos. Salla (2003, p. 423) relata o fato:

No dia 2 de outubro de 1992, a opinião pública nacional e internacional ainda não tinha ideia da matança que estava em curso no interior da Casa de detenção de São Paulo, no bairro do Carandiru. Nesse dia, no começo da tarde, um conflito entre grupos de presos provocou diversas agressões e um elevado clima de tensão nesse presídio que, na época, possuía cerca de sete mil e duzentos encarcerados. A direção do estabelecimento, vendo-se incapaz de recompor a ordem interna, chamou a intervenção da polícia militar, que é a responsável, no Estado, pelo policiamento ostensivo nas ruas. Sem qualquer disposição ou habilidade para tentar conter o tumulto entre os presos através de negociação, a polícia militar invadiu os pavilhões e deixou um rastro de 111 mortes. Foram 103 mortes por arma de fogo, provocadas pelos próprios policiais. Os presos, na sua maioria, foram atingidos na cabeça e no peito. Logo depois dessa ação, os corpos foram retirados dos locais onde haviam ocorrido as mortes, por ordem dos próprios comandantes militares. Os corpos foram empilhados num salão, o chão lavado, revelando claramente a intenção de tornar difícil qualquer tipo de perícia sobre o que havia ocorrido.

O resultado da incursão atabalhoada da polícia militar foi a execução de 111 detentos. De acordo com a denúncia oferecida pelo Ministério Público, os policiais dispararam contra os presos com metralhadoras, fuzis e pistolas automáticas (OSP, 2014).

Em 2010, o Tribunal de Justiça de São Paulo mandou a júri popular 116 policiais militares acusados de envolvimento na morte de 111 presos. O processo aguardava decisão da Justiça paulista há mais de 17 anos. Os autos somavam 40 volumes e 81 apensos. Depois de tanto tempo e toda a papelada, não se sabia ao certo o número de réus que ainda estavam vivos e o número de condenações que já estavam prescritas. (OSP, 2014). Esse fato marcou profundamente o sistema penitenciário paulista e trouxe os olhos de toda a sociedade para o universo das prisões.

De acordo com Salla (2003), o massacre do Carandiru, de 1992, pode ser incluído em uma série de violências e arbitrariedades em que a ação da polícia foi claramente avessa ao respeito aos direitos dos presos. Nestes casos, o que se viu foi que o posicionamento das autoridades do Estado quando não foi omissivo, foi frágil e incapaz de responsabilizar os autores das irregularidades. O sistema penitenciário paulista nunca mais seria o mesmo.

A força destes eventos demonstrou que as prisões não poderiam permanecer obscurecidas, porque crimes como este colocavam a sociedade sob o risco da arbitrariedade e da violência institucionalizada, crimes cometidos sob a justificativa da proteção social. A população carcerária só cresceu e a formação de grupos mafiosos em um sistema marcado pela macro comunidade prisional é uma das mazelas derivadas da superlotação (ARRUDA, 2014; SALLA 2003).

Onze meses após o massacre no interior do presídio de segurança máxima, em Taubaté, um grupo se consolidava entre os detentos. Ao propagar que surgia para acabar com a opressão no sistema carcerário, o grupo se denominava o Primeiro Comando da Capital (PCC). A versão sobre a origem da facção é relatada no livro *Cobras e Lagartos* (2005), do jornalista Josmar Jozino (MANSO; GODOY, 2013).

No decorrer da década de 1990, houve um crescimento dos grupos criminosos que atuavam dentro e fora das prisões. Com a atuação desses grupos, aumentaram o número de rebeliões bem como o de mortes entre os presos provocadas por conflitos entre eles próprios. A presença destas organizações criminosas nas prisões também aumenta o nível de tensão entre os presos e entre presos e agentes penitenciários. Há disputas entre grupos rivais e estes forçam a filiação dos indivíduos presos a essa ou àquela facção, os presos de facções diferentes não podem ser alojados nos mesmos presídios (SALLA, 2003).

Arruda (2014) explica que as organizações criminosas se disseminam principalmente pela constante transferência de presos para outros estabelecimentos penais. Diante de uma síntese exemplificativa

de algumas facções criminosas, está comprovado que tais organizações proliferaram por todo o País, de fora para dentro dos presídios. A proliferação dessas facções criminosas também é resultado da má administração e da precariedade dos sistemas prisionais estaduais.

Dessas facções sempre emergem líderes e liderados, organizando grupos para comandar as penitenciárias brasileiras. De acordo com Salla (2003), para compreender o crescimento das facções criminosas, é preciso entender a sua capacidade de envolver agentes do Estado que atuam como policiais ou que lidam com a custódia de presos. Estes agentes atuam na facilitação de fugas, na convivência com a entrada de armas de fogo, drogas, telefones celulares, dinheiro e outros objetos.

O PCC é de fato a facção criminosa mais representativa no Brasil. Nestes vinte anos de existência da facção, o que o Ministério Público apurou a partir de documentos, investigações e do próprio depoimento dos integrantes foi de impacto político. O governo de São Paulo foi forçado a admitir a existência dessa organização, atuante dentro e fora dos presídios. As informações que chegavam à opinião pública mensuravam que a facção se restringia a 30 lideranças encarceradas. Hoje, o que se sabe por meio de documentos, é que já existem 11.182 filiados ao PCC no Brasil, que atuam em 22 estados e faturam milhões por mês com o tráfico de drogas e com loterias e contribuições (MANSO; GODOY, 2013).

O peso destas ocorrências tem sido motivo de preocupação por parte dos governos e da sociedade como um todo. A partir dessa constatação, o sistema prisional tem recebido atenção de diferentes grupos com objetivo de mobilizar o poder público para criar medidas legais e uma estrutura adequada para dar fim à situação de horror de muitos dos complexos penitenciários no Brasil. Para compreender como se chegou a este cenário, o próximo capítulo é dedicado a uma revisão sobre o histórico do sistema prisional e as primeiras prisões no Brasil.

4.2.1 Políticas de segurança pública

De acordo com Salla, Gauto e Alvarez (2006), dos anos 1950 até meados da década de 1970 os países desenvolvidos mantinham taxas estáveis de criminalidade. Assim, as políticas de contenção da criminalidade e as políticas penais eram orientadas para recolocar o indivíduo no seio da sociedade. A partir da década de 1970 nos países do ocidente houve um deslocamento na forma como a sociedade

moderna passou a tratar os crimes e os criminosos. Estas mudanças refletiam os acontecimentos políticos, sociais e econômicos que marcaram as últimas décadas.

Essa nova configuração econômica, política e mundial se refletiam nas instituições de justiça criminal e de segurança de um modo geral. Nos estados norte-americanos passavam a adotar punições mais duras e pena de morte, um tipo de política com base na tolerância zero. Esse tipo de política passou a servir de paradigma para muitos países como um modelo de controle e repressão da criminalidade que efetivamente mantinha a sociedade segura. Como consequência, o endurecimento das penas aumentou consideravelmente a população encarcerada em muitos países.

No Brasil a lei 8.072 de 1990 dos crimes hediondos¹⁰ é um reflexo deste paradigma de punição e contenção. Essa lei foi estabelecida em resposta as manifestações públicas contra a onda de violência na década de noventa, mas também inspirada por crimes específicos que receberam um forte apelo midiático.

Em torno das políticas de segurança pública, as diretrizes básicas do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) e o Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci) ambos os projetos ainda estão em fase de implantação pelo Governo Federal, constituem escopo fundamental para caracterizar o atual sistema e o quadro do sistema prisional.

O contexto das últimas décadas de globalização dos mercados e aumento do consumo redefiniu o papel e a ação do Estado enquanto organização política. Se no âmbito econômico sua função foi reduzida, no que se refere à segurança pública houve uma ampliação. Na esfera do Estado neoliberal, surge o Estado penal, pela via de ações fortalecedoras do controle dos processos de marginalização econômica e social, ampliação de instrumentos e enfrentamento da criminalidade e da violência (PASSETTI, 2003).

¹⁰ A Lei 8.072/90 define como hediondos os crimes de homicídio praticado por grupo de extermínio; homicídio qualificado; latrocínio; genocídio; extorsão qualificada por morte; extorsão mediante sequestro; estupro; disseminação de epidemia que provoque morte; falsificação, corrupção, adulteração ou alteração de produto destinado a fins terapêuticos ou medicinais; e favorecimento da prostituição ou de outra forma de exploração sexual de criança ou adolescente ou de vulnerável. Esse tipo de crime deve ser cumprido inicialmente em regime fechado e é insuscetível de anistia, graça, indulto e fiança (PLANALTO, 2015).

Na medida em que o Mercado atua como instrumento regulador das relações sociais em detrimento do Estado, este passa a atuar com mecanismos de assistência e de fortalecimento da penalização, a fim de manter o controle sobre as periferias. O Estado não interfere sobre a população de alta renda, permitindo a multiplicação dos lucros por via do Mercado, mas atua exercendo controle sobre os pobres seja na forma assistencial, punitiva, ou pelo próprio processo de exclusão que é exercido pelo Mercado sobre as populações de baixa renda (PASSETI, 2003; CARVALHO; SILVA, 2001).

Sobre as políticas voltadas para a área da segurança pública no Brasil, e dentro delas, especificamente as direcionadas para o sistema prisional, Salla (2003) e Adorno (1999, 2002) nos permitem traçar uma trajetória política das importantes mudanças ocorridas nas últimas décadas que culminaram no atual quadro sobre o sistema prisional.

De acordo com Adorno (2002), durante a ditadura (1964-1985), o sistema penitenciário foi completamente envolvido pela política de segurança nacional. Adotando como diretrizes a contenção da oposição política e da criminalidade a qualquer custo e o encarceramento arbitrário de suspeitos, essa política contribuiu para a superlotação de presídios e cadeias públicas. É comum aos conhecedores da área a opinião de que, durante o regime autoritário, não havia no Brasil nenhum tipo de política de segurança pública e de justiça criminal.

Com a abertura para o regime democrático, em 1985, o quadro do sistema prisional era permeado por penas restritivas, prisões infundadas e aplicação de métodos de tortura pelo Estado nas investigações em delegacias e distritos policiais. Nas penitenciárias a repressão da massa carcerária e os maus tratos eram contínuos, não havia preocupação em relação aos direitos consagrados por convenções internacionais, e este quadro ainda perdurou após a mudança de regime (ADORNO, 2002).

De acordo com Salla (2003), depois de quase 20 anos de regime militar, o sistema político foi aos poucos afastando os principais marcos do regime autoritário. Houve avanços nas formas democráticas de convivência social e política e novos atores saltaram à cena política e fortaleceram o jogo democrático no país. Alterações significativas no código penal também datam desta época, o instrumental legal recebeu novos contornos adequados à nova democracia, ao passo que o Estado passou a afinar seu aparato para atender as regulações de ordem internacional, principalmente aquelas voltadas para a promoção e o respeito aos direitos humanos.

Efetivamente, a Constituição Federal de 1988 marcou a institucionalização de um novo arcabouço organizacional e

administrativo dos órgãos incumbidos da segurança pública no país, consagrou as liberdades civis e públicas, bem como ampliou o leque de direitos sociais. Ainda assim, os resquícios do período ditatorial permaneceram encravados nas práticas policiais. O fato é que, nos períodos subsequentes, a mudança do regime, as instituições de segurança e os aparatos policiais e penitenciários opuseram forte resistência ao novo contexto político que emergia (SALLA, 2003; ADORNO, 2002).

A segurança pública passou a comparecer com maior intensidade na agenda política governamental somente a partir da década de 1990. O governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), que foi de 1994 até 2002, trouxe um diagnóstico do cenário de insegurança que se apresentava no Brasil, enumerando diversos problemas que haviam se acumulado historicamente devido aos anos de abandono do sistema penitenciário.

Dentro deste período, é criado o Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN), instituído pela lei complementar nº 79, de 7 de janeiro de 1994. Os recursos do FUNPEN são geridos pelo Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), responsável por executar a política penitenciária nacional. Essa iniciativa foi fundamental para diversificar as fontes de captação de recursos financeiros (SALLA, 2003).

Também no governo de FHC é criado o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH), em resposta à Conferência Internacional dos Direitos Humanos de 1993. O programa trazia um conjunto de propostas de ações para o sistema prisional: “Havia 15 propostas que apontavam para a necessidade de adoção de medidas voltadas para modernização do sistema penitenciário: aumento da participação da comunidade, penas alternativas, melhoria da formação dos agentes penitenciários e melhoria geral no tratamento ao preso” (SALLA, 2003, p.428).

De acordo com Carvalho e Silva (2001), em 1995, o governo FHC criou no âmbito do Ministério da Justiça, a Secretaria de Planejamento de Ações Nacionais de Segurança Pública (Seplanseg), a qual foi transformada em 1998 em Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp), culminando na criação do Plano Nacional de Segurança Pública (PNSP) em 2000:

Por meio dele, o governo federal tentava organizar um conjunto abrangente de iniciativas nessa área, concentrando ações que antes eram isoladas e pontuais, implementadas, sobretudo pelos órgãos integrantes do ministério da Justiça. O Plano Nacional de Segurança Pública compreendia 124 ações distribuídas em 15

compromissos que estavam voltadas para áreas diversas como o combate ao narcotráfico e ao crime organizado; o desarmamento; a capacitação profissional; e o reaparelhamento das polícias, a atualização da legislação sobre segurança pública, a redução da violência urbana e o aperfeiçoamento do sistema penitenciário. Uma novidade é que no plano, além dessas iniciativas na área específica de segurança, eram propostas diversas ações na esfera das políticas sociais. O plano, no entanto, não fixava os recursos nem as metas para ações. Ao mesmo tempo, não estavam estabelecidos quais seriam os mecanismos de gestão, acompanhamento e avaliação do plano. (SALLA, 2003, p. 430).

O governo de FHC atuou a partir de quatro linhas, a cooperação entre os estados e municípios, justiça rápida e acessível com aumento de quadro dos juízes e promotores, reaparelhamento e reorganização dos órgãos federais de segurança e fiscalização e implementação do sistema penitenciário previsto na legislação. Estas linhas de atuação contemplavam uma série de metas que seriam cumpridas a partir da colaboração entre os governos federais e estaduais, especificamente para a ampliação do número de vagas no sistema prisional (ADORNO, 2002).

Salla (2003) explica que, embora o programa nacional de direitos humanos, de 1996, e o Plano nacional de segurança pública, de 2000, tenham representado um grande esforço para a articulação de várias esferas do governo federal, não foram concebidas políticas públicas específicas para o sistema prisional, o que estava diagnosticado no relatório de gestão elaborado pelo próprio Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN).

No governo subsequente, de Lula da Silva, em seu primeiro mandato, não houve alterações significativas sobre estes propósitos. O governo também investiu em segurança, mas na mesma linha do governo anterior, e se propôs a atuar em duas linhas diretas, “assumiu uma função efetivamente coordenadora da política nacional de segurança e passou a contemplar a presença da sociedade civil organizada” (ADORNO, 2002).

A proposta para a segurança pública do governo Lula da Silva foi elaborada em 2001, pela ONG Instituto da Cidadania. Denominada Projeto de Segurança Pública para o Brasil, propunha a criação de um Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), baseado na experiência das políticas públicas integrativas das ações da área de saúde como modelo. A proposta do SUSP seria promover uma articulação integrada das polícias e por meio de políticas preventivas da criminalidade (MIKI, 2011).

No segundo mandato de Lula da Silva (2007-2010), os avanços se tornaram mais visíveis, a modernização da polícia federal se tornou evidente a partir de uma série de espetaculares operações de combate ao crime organizado. É neste período que muitas das ações que já vinham se desenvolvendo desde o governo de FHC e no primeiro mandato do governo Lula da Silva passam a ganhar notoriedade, culminando no âmbito das políticas públicas com a criação de um programa de ações na área de segurança, o Pronasci.

O Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania (Pronasci) articula 94 ações de prevenção, controle e repressão na área de segurança pública. O projeto propõe políticas de segurança com ações sociais, prioriza a prevenção e busca atingir as causas que levam à violência. Entre os principais eixos do Pronasci destacam-se a formação e a valorização dos profissionais de segurança pública; a reestruturação do sistema penitenciário; o combate à corrupção policial e o envolvimento da comunidade na prevenção da violência (PRONASCI, 2014).

O escopo geral do programa destina-se à prevenção, controle e repressão da criminalidade, atuando em suas raízes socioculturais, além de articular ações de segurança pública com políticas sociais por meio da integração entre União, estados e municípios. As ações levarão em conta as diretrizes do Sistema Único de Segurança Pública (PRONASCI, 2014).

O programa reconhece a violência como um fenômeno decorrente de múltiplos fatores Inter setoriais e transdisciplinares e requer respostas do Estado. Segundo o Ministério da Justiça (BRASIL, 2014), o Pronasci promoveu a compreensão de que a segurança pública é uma questão transversal, que demanda intervenção de várias áreas do poder público, de maneira integrada, não apenas com repressão, mas também com prevenção. A partir dessa constatação as políticas de segurança devem focalizar as raízes da violência e da criminalidade e estão articuladas permanentemente com as demais áreas, tais como educação, saúde e cultura. (MIKI, 2011).

Em suma, trata-se de uma proposta de atuação integrada dos três entes federados de forma coesa, sistêmica e contemplando a participação social em todos os níveis. A prevenção policial e não policial precisa estar em equilíbrio com a repressão qualificada. A perícia criminal constitui meio imprescindível para a eficácia da atuação policial e a inteligência estratégica deve reunir as informações do sistema de segurança e do sistema prisional para orientar as ações investigativas e repressivas (MIKI, 2011).

No âmbito prático, a implementação do PRONASCI se deu pela articulação dos órgãos federais em regime de cooperação com os estados, Distrito Federal e municípios, e com a participação da comunidade em geral por meio de programas e ações de assistência. Em 2011 todos os princípios e diretrizes introduzidas pelo Pronasci na área de segurança pública passaram a ser orientadores de toda a política nacional e das ações realizadas pelo governo federal (BRASIL, 2014).

O programa também abriu espaço para promover o debate entre diversos segmentos da sociedade civil sobre as questões relacionadas à segurança. Em 2009, o Governo Federal promoveu a 1ª Conferência Nacional de Segurança Pública (Conseg), a qual representou a possibilidade de se reelaborar, democraticamente, as diretrizes dos projetos voltados para o sistema de segurança pública. Como resultado da 1ª Conseg, foram escolhidos, de forma democrática, 10 princípios e 40 diretrizes, que servem de subsídios para nortear a política de segurança pública em curso no país (BRASIL, 2014).

Todos estes esforços permearam os últimos governos, entretanto muitos problemas ainda permanecem e impedem a plena execução das medidas propostas a partir desses programas. No contexto atual, a segurança pública ainda permanece marcada por mudanças incompletas, por isso os ganhos conquistados perdem a força na medida em que não são capazes sozinhos de modificar culturas organizacionais anacrônicas.

O próprio projeto de lei que cria e regulamenta o Sistema Único de Segurança Pública que tinha previsão de ser votado no início de 2013, teve sua tramitação obstruída na discussão sobre competências de cada ator institucional envolvido. Este retrato atual do quadro da segurança pública, especificamente no que tange ao sistema prisional, está detalhado no anuário publicado em 2013.

De acordo com Adorno (2002), durante os governos de FHC e Lula da Silva, as ações basicamente objetivaram sanar a oferta de vagas no sistema penitenciário e reduzir a massa carcerária. Foram instituídas penitenciárias subordinadas ao governo federal e viabilizado o financiamento para a criação de complexos penitenciários de segurança máxima em diversos estados, destinados aos presos de alta periculosidade e organizados para o crime.

Estes governos herdaram esses problemas históricos e agiram sob um quadro tenso, aplicar a lei com rigor, atender as pressões da opinião pública e respeitar os direitos humanos dos presos sob tutela e custódia da justiça penal (ADORNO, 2002). No sistema penitenciário, as ações estiveram direcionadas especificamente para o aumento da estrutura, tanto em relação ao número de vagas como à criação de penitenciárias,

bem como visaram a reduzir a superpopulação carcerária por meio de ações na esfera do judiciário.

Salla (2003, p. 422) explica que “as políticas fomentadas pelo governo federal se voltaram para questões emergenciais, como a criação de vagas, a instalação de mutirões de execução penal para a avaliação da situação processual dos presos e formação de pessoal penitenciário”. No entanto, não houve esforços para conter a corrupção, a impunidade dos agentes do Estado ligados ao sistema prisional, aspectos que cooperam diretamente para os problemas mais graves de dentro das prisões.

Os problemas tradicionais não superados, como a superlotação das penitenciárias, foram aglutinados ao crescimento da atuação do crime organizado, às condições precárias, maus tratos, mortes entre presos, fugas e rebeliões. Indícios de que as políticas públicas para o setor tem sido ineficazes.

O Brasil é signatário de documentos internacionais que dispõem sobre o tratamento de presos e a proteção de seus direitos, e possui Lei de Execução Penal (LEP) que regulamenta, detalhadamente, as condições de cumprimento das penas, os direitos dos presos, a organização dos sistemas penitenciários estaduais. Porém, entre a realidade das prisões e o que determina a Lei de Execuções Penais, há um fosso gigantesco. É o que confirma o parecer do relatório da Anistia Internacional (2011, p. 56):

O número de pessoas encarceradas continuou a aumentar. Um déficit de mais de 200 mil vagas no sistema carcerário implica em condições cruéis, desumanas e degradantes serem extremamente frequentes [...] As autoridades perderam o controle efetivo de muitas unidades, situação que provocou uma série de rebeliões e de homicídios.

Desde o primeiro programa de segurança nacional, os estudiosos vêm alertando para a situação das prisões. A falta de condições do sistema carcerário tem sido estopim para muitos dos atentados liderados por membros de facções criminosas. Muitos destes atentados são coordenados de dentro dos próprios presídios.

Em 2001, a megarebelião que aconteceu no estado de São Paulo serviu para demonstrar que, quando o poder público não cumpre minimamente suas obrigações abre espaço para as facções, as quais promoverem estratégias diversas e conquistar a lealdade dos presos, transformando-os em massa de manobra a ser utilizada para os mais variados objetivos, inclusive rebeliões (SALLA, 2003).

4.3 O SISTEMA PRISIONAL EM SC: QUADRO GERAL

O Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) é o órgão responsável pela gestão do sistema penitenciário em todo o país, tanto no âmbito das unidades federais quanto estaduais, isso inclui a coleta e gestão das informações e elaboração das estatísticas sobre o sistema penitenciário brasileiro. A coleta dos dados é realizada por meio do Infopen, um sistema, atualizado pelos agentes de custódia nas unidades prisionais onde é realizado o registro e das informações.

De acordo com Ministério da Justiça (2015), recentemente o DEPEN reformulou a metodologia utilizada, ampliando o leque de informações coletadas. Esses são os dados oficiais que são informados à Secretaria Nacional de Segurança Pública e que integram o Anuário de Segurança Pública, elaborado por membros do Fórum Brasileiro de Segurança Pública. O Anuário de Segurança Pública congrega aos dados as análises e comentários de professores e pesquisadores de diferentes campos do conhecimento que tem se dedicado ao debate sobre o tema da segurança pública no Brasil (DEPEN, 2015; ANUÁRIO, 2015).

Nessa seção foram apresentadas algumas das estatísticas e dados divulgados pelo Infopen nos relatórios de 2013 e 2015. Esses dados fornecem um panorama geral do que representa o contingente do sistema penitenciário nacional e Estadual. Na tabela abaixo os números dos relatórios disponibilizados pelo DEPEN (2015), bem como o crescimento proporcional da população em relação ao registro anterior e por ano.

Tabela 1: Crescimento da população encarcerada no Brasil

População encarcerada	Presos	
	Número absoluto	Aumento percentual
Ano 1988	88.041	
Ano 1997	170.207	93%
Ano 2002	248.685	46%
Ano 2007	361.402	45%
Ano 2012	515.482	43%
Ano 2013	537.790	4%
Ano 2014	579.423	8%

Fonte: Ministério da Justiça/Departamento Penitenciário Nacional – Depen; Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Referências: 2012; 2013 e 2014.

Com base nesses dados é possível observar o crescimento absoluto da população encarcerada nos últimos vinte anos, em 1997 a população

era de 170.207 presos em todo país, período posterior a mudança de regime político, nos dados coletados em 2014 o número de presos sob custódia do Estado em penitenciárias foi de 579.423, um aumento de cerca de 400 mil apenados em menos de vinte anos (DEPEN, 2014).

Entretanto, os investimentos em políticas de segurança pública e a construção de unidades prisionais não acompanhou o crescimento vertiginoso da população encarcerada, o que ocasionou um déficit de vagas em praticamente todas as unidades da federação. O processo de gestão de vagas nas unidades prisionais depende de uma série de fatores, além da ampliação das estruturas existe um esforço de muitos juristas e especialistas no assunto para repensar a legislação criminal no país. As leis de execução penal no Brasil inflacionam o sistema penitenciário, especialmente no que se refere ao tempo de permanência dos infratores nas unidades prisionais, sobretudo em casos de infrações como roubo e porte de drogas.

O déficit de vagas no país em 2012 foi de 211.741, o que demonstra o quanto as unidades prisionais vem atuando além da capacidade, criando um ambiente inadequado tanto para os presos quanto para os funcionários do Estado que estão lá no contato diário com a massa carcerária. O número mais alarmante é do estado de São Paulo, aonde o Déficit de vagas em 2013 chegou a 88.519 vagas, nesse Estado o número de internos em 2013 foi de 617,4 para cada 100.000 habitantes (DEPEN, 2014).

Tabela 2: Número de vagas e déficit SC e Brasil.

Brasil e Unidades da Federação	Presos		Vagas existentes		Razão presos/vagas		Déficit/Superávit de vagas	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Brasil	37.790	79.423	17.733	75.892	0,7	0,5	220.057	203.531
SC	7.423	17.914	9.973	3.596	0,7	0,3	7.450	4.318

Fonte: Ministério da Justiça/Departamento Penitenciário Nacional – Depen; Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Referências: jun./2013 e jun./2014.

De acordo com os dados do DEPEN, em dezembro de 2013, a população carcerária nacional foi calculada em 537.790 e em, 2014 579.423 entre homens e mulheres. O déficit de vagas no país em 2014 foi de 203.531, ou seja, esse número excede a capacidade do sistema. No mesmo relatório do DEPEN, no estado de Santa Catarina, o número de detentos em 2013 foi de 17.423 e em 2014 17.914, entretanto o número de vagas nas unidades prisionais em Santa Catarina aumentou de 9.973 vagas para 13.596, reduzindo o déficit de 7.450 para 4.318.

O Governo do Estado de SC reduziu o déficit de vagas de 2013 para 2014, período foi marcado pela inauguração de novas unidades

prisionais. De acordo com o relato do então, Diretor do DEAP, a experiência de construção de grandes unidades, como o Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara, se mostrou negativa do ponto de vista da gestão e do controle sobre os internos. As novas unidades como a de Blumenau e Itajaí já foram concebidas a partir de projetos arquitetônicos totalmente inovadores, contemplando sistema de controle aéreo de entrada e saída das celas, espaços apropriados para a instalação de oficinas de trabalho e capacidade reduzida para até 300 internos.

Apesar da redução do déficit de vagas nos últimos anos, a previsão de criação de novas vagas no sistema não é proporcional ao índice de crescimento da população carcerária. O cálculo da proporção de vagas em relação ao crescimento da população carcerária considera, entre outros fatores, o tempo de condenação dos internos que atualmente ocupam as vagas no sistema, tanto em 2013 e 2014, conforme pode ser verificado na tabela a seguir.

Tabela 3: Tempo de condenação SC e Brasil.

Brasil e SC	Até 4 anos		Mais de 4 até 8 anos		Mais de 8 até 15 anos		Mais de 15 até 20 anos		Mais de 20 até 30 anos		Mais de 30 anos		Total informado	Sem informação
	2014		2014		2014		2014		2014		2014			
	Nº	% ⁽¹⁾	Nº	% ⁽¹⁾	Nº	% ⁽¹⁾	Nº	% ⁽¹⁾	Nº	% ⁽¹⁾	Nº	% ⁽¹⁾	2014	2014
Brasil	35.980	26,7	34.571	25,7	30.936	23,0	13.442	10,0	10.947	8,1	8.662	6,4	134.538	444.885
SC	1.626	19,3	2.100	24,9	2.355	28,0	959	11,4	829	9,8	555	6,6	8.424	9.490

Fonte: Ministério da Justiça/Departamento Penitenciário Nacional – Depen; Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Referências: jun./2013 e jun./2014.

No Estado de SC em 2014 o percentual de detentos com penas entre quatro e oito anos chega a 40% do total dos internos, aqueles que cumprem pena de oito a quinze anos representam um total de 28% dos internos. Ou seja, o tempo de permanência nas unidades está concentrado nessa faixa acima de quatro e inferior a quinze anos.

Outro dado disponibilizado pelo A faixa etária da população encarcerada no Estado de SC está concentrado entre 18 e 29 anos de idade, 50% dos apenados estão concentrados nessa faixa, 20% tem idade entre 30 e 34 anos. Ou seja, 70% dos internos em SC têm menos de 34 anos de idade, o que configura uma população bastante jovem, o que é comum aos demais Estados da federação.

Outro dado interessante se refere ao tipo de crime pelo qual os internos aguardam julgamento ou cumpre pena, em SC 48% dos internos respondem por crimes relacionados ao tráfico de drogas. O segundo maior percentual é representado por roubo, que chega a 25% dos internos, seguido por furto que soma 17% dos internos detidos ou aguardando julgamento. Os dados refletem o perfil dos demais estados,

exceto pelo Rio de Janeiro e São Paulo, que não forneceram essa informação nos últimos anos.

Dentro do sistema penal do Estado de SC os apenados estão distribuídos entre 48 (quarenta e oito) estabelecimentos penais, sendo que destes apenas 7 (sete) são penitenciárias, 38 (trinta e oito) são cadeias públicas, além de um hospital de custódia e tratamento psiquiátrico, uma colônia agrícola e um albergue.

Para atender as demandas dos quarenta e oito estabelecimentos penais o Estado conta com 2.326 (dois mil trezentos e vinte e seis) agentes de custódia, além dos terceirizados, temporários e cargos comissionados. Esses agentes prestam atendimento a cerca de 17.000 apenados, distribuídos entre penitenciárias e cadeias públicas do Estado, o que representa aproximadamente 7,7 (sete) detentos para cada agente penitenciário.

Além dos agentes penitenciários, as unidades penitenciárias do Estado empregam um total de 183 (cento e oitenta e três) agentes temporários, contratados via concurso público, e um número de 1.290 (mil duzentos e noventa) empregados terceirizados, que atuam em diferentes áreas das unidades penitenciárias e no Departamento de Administração Penitenciária.

Os cargos ocupados por terceirizados estão na maior parte relacionados ao serviço de limpeza e alimentação terceirizado pelo Estado. O Estado contrata esse tipo de serviço via processo de licitação, a empresa terceirizada contratam os próprios internos nas unidades para trabalharem na limpeza e na alimentação. A terceirização da alimentação, especificamente, foi implantada recentemente nas unidades, o que explica o elevado número de postos terceirizados. Na tabela a seguir, os números indicam o total de trabalhadores no sistema penitenciário do Estado de SC e o tipo de vínculo de contratação.

Tabela 4: Trabalhadores do sistema prisional por vínculo empregatício

Vínculo empregatício	Trabalhadores	
	Número absoluto	Percentual
Efetivos	2.295	65%
Comissionados	66	2%
Terceirizados	1.240	35%
Temporários	183	5%
Total de trabalhadores	3.530	
Taxa de presos/por trabalhador	5,1	

Fonte: Ministério da Justiça/Departamento Penitenciário Nacional – Depen; Referências: jun./2013 e jun./2014.

A área da saúde concentra o maior efetivo de servidores, são 132 profissionais atuando em diferentes setores da saúde, distribuídos entre as unidades de todo Estado (DEPEN, 2014).

Tabela 5: Quantidade de servidores no sistema penitenciário SC

Funcionário públicos na ativa	Total
Item: Apoio Administrativo	50
Item: Agentes Penitenciários	2.390
Item: Enfermeiros	28
Item: Auxiliar e Técnico de Enfermagem	44
Item: Psicólogos	29
Item: Dentistas	18
Item: Técnico auxiliar odontológico	8
Item: Assistentes Sociais	29
Item: Advogados	0
Item: Médicos - Clínicos Gerais	19
Item: Médicos – outras especialidades	1
Item: Médicos – Psiquiatras	14

Fonte: Ministério da Justiça/Departamento Penitenciário Nacional – Depen; Referências: jun./2013 e jun./2014.

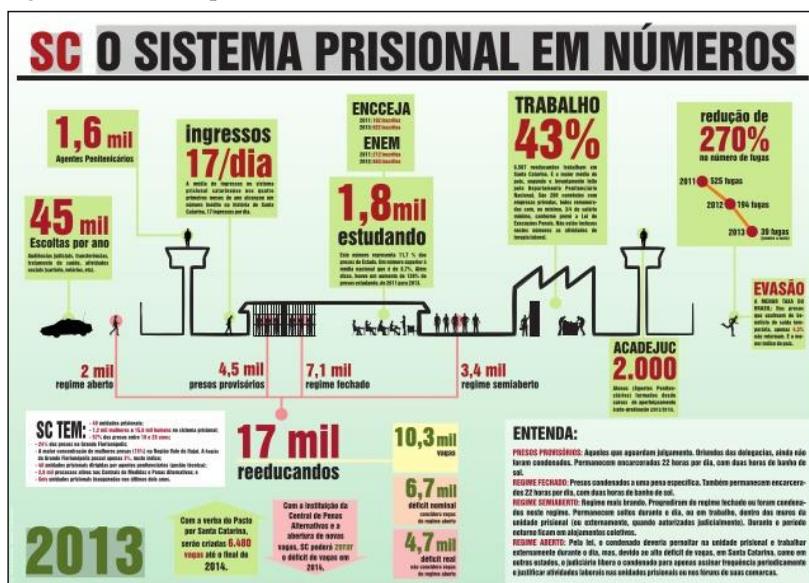
Além dos agentes de custódia as unidades ainda contam com auxílio de uma equipe multidisciplinar que dá respaldo a diferentes áreas: assistência social, assistência a saúde e orientação educacional.

De acordo com os dados do relatório do DEPEN (2015), em SC foram realizados 11.483 (onze mil quatrocentos e oitenta e três) atendimentos no ambulatório da própria unidade prisional e 3.560 (três mil quinhentos e sessenta) atendimentos externos a unidade. Os atendimentos externos, geralmente estão relacionados aos casos de maior complexidade que são direcionados para hospitais e centros de saúde. Além dos profissionais da saúde, os psicólogos e assistência social também são contratados pelo DEAP via concurso público. No quadro abaixo um resumo dos indicadores do sistema prisional do estado de SC.

No que se refere as atividades educacionais, o relatório do DEPEN não indica o número de número de professores em atuação, apenas as informações sobre o número de apenados que estão inseridos em atividades educacionais. Em Santa Catarina cerca de (70%) das unidades prisionais são equipadas com salas de aula. Apesar de a

unidade informar possuir um espaço adequado para sala de aula, o relatório do DEPEN considera ainda o número de detentos que utilizam efetivamente as salas de aula. No caso do Estado de SC, das 33 (trinta e três) unidades equipadas com salas de aula, apenas em 2 (duas) unidades prisionais não há detentos estudando. Até o ano de 2014 eram 2.010 dois mil e dez internos envolvidos em atividades educacionais e frequentando as salas de aula, o que representa (11%) da população encarcerada no Estado. A maior parte, 974 (novecentos e setenta e quatro) internos cursando o ensino fundamental e 426 (quatrocentos e vinte e seis) cursando o ensino médio.

Figura 7: O sistema prisional em números em SC



Fonte: DEAP (2015).

O número de ingressos por dia no estado é de aproximadamente 17 detentos, entre os provisórios e aqueles que são encaminhados para o cumprimento da pena. A seção posterior, aprofundaremos sobre o histórico da categoria profissional dos agentes penitenciários no Estado de SC, que representam a maior parte da força de trabalho no âmbito prisional e, nesse estudo, se caracterizam como sujeitos da pesquisa.

5 O COMPLEXO PENITENCIÁRIO E SEUS AGENTES: ANÁLISES DAS PRÁTICAS, DAS PROVAS E DA *PHRONESIS*

Nesse capítulo, serão apresentados os dados de análises realizadas a partir da experiência no campo, considerando o delineamento metodológico proposto nesse estudo. Os resultados estão concatenados em quatro blocos distintos, que serão previamente descritos nessa seção.

No primeiro bloco, serão apresentados a descrição do Complexo Penitenciário do Estado (COPE), o histórico da inauguração no cenário de crise do sistema penal do Estado, bem como o desenvolvimento de suas atividades, casos de corrupção e improbidade administrativa que marcam os primeiros anos de funcionamento da unidade. Ainda nessa primeira seção, será apresentado um histórico da categoria profissional dos agentes penitenciários em Santa Catarina, incluindo os relatos sobre as conquistas e o posicionamento recente em relação aos demais órgãos de segurança pública no Estado.

O segundo bloco contempla a descrição das práticas de trabalho da organização e as situações de gestão inerentes a essas práticas. As práticas e situações de gestão foram apreciadas a partir dos dados registrados pelo pesquisador durante a inserção no campo, da observação direta e análise dos relatórios internos dos plantões. As impressões do campo são corroboradas com os relatos dos agentes penitenciários, alternando sobre as práticas atuais de trabalho e as mudanças decorrentes dos últimos cinco anos (período compreendido pela coleta de dados).

Nessa seção, serão descritas as atividades básicas relacionadas ao trabalho dos agentes no complexo penitenciário, incluindo: o trabalho na chave, a revista, as oficinas laborais, o atendimento a saúde, a escolta, a sala de aula, a vigilância na muralha, as intervenções de crise, o treinamento. Não foram observadas as práticas de trabalho dos agentes que estão alocados nas funções administrativas, realizadas no anexo ao complexo, considerando que não estão relacionadas à atividade-fim da organização, que é a reclusão dos sentenciados.

A partir do contexto, das práticas, das situações de gestão e dos participantes, a segunda seção de análise compreende a descrição do que nesse estudo entende-se como *contingência e momento de prova*. Desse ponto de vista, as práticas e medidas de gestão implementadas após 2010 na organização apresentam-se como fatores determinantes para compreensão do confronto com o crime organizado, que por sua vez

desencadeou uma crise na segurança pública por todo o Estado a partir de três ondas de ataques: em 2012, 2013 e 2014.

Este período caracterizou-se como ponto incisivo de prova para a organização (COPE) e para os agentes penitenciários enquanto gestores das unidades prisionais. A prova caracterizou-se pelo contingente de crise e suspensão das ações de enfrentamento, momento em que diferentes atores inseriram-se para avaliar e julgar as ações dos agentes penitenciários no comando do Complexo Penitenciário e o desempenho da organização de um modo geral.

A última seção do capítulo de análises compreende elementos relacionados às etapas anteriores que se sobressaem nessa análise, o que neste estudo entendemos como *operadores analíticos da ação*. Em suma, os operadores analíticos são definidos a partir dos pilares teóricos sobre o qual se fundamenta esse trabalho: a racionalidade, a *phronesis* e o pragmatismo. A partir dessas bases teóricas, foram definidos os elementos constituintes dos conceitos que são passíveis de verificação na ação e no relato dos agentes penitenciários, são esses: a tensão racional, o tempo oportuno, o deliberar. O elemento contingência é delineado especificamente a partir da descrição do momento de prova, no segundo bloco de análise.

Os operadores analíticos que permearam a análise dos dados são discutidos de forma particular, concatenados a novos relatos e observações que caracterizam a evidência empírica dos conceitos em debate. Esses elementos se caracterizam como operadores na medida em que permitem ao pesquisador estabelecer a relação entre a base teórica e os achados no campo. Esses operadores foram captados na observação das práticas dos agentes, na descrição da ação decorrente dos atentados e no relato das experiências dos agentes penitenciários.

A apresentação dos dados é encerrada com um debate sobre os operadores em análise, a fim de identificar de que forma a compreensão do fenômeno contribui para um quadro geral do que caracterizamos nesse estudo como um saber prático ou *phronesis*.

5.1 A ORGANIZAÇÃO E SEUS ATORES: HISTÓRICO DE CRISE E CORRUPÇÃO

A abertura das portas do Complexo Penitenciário do Estado marcou a constatação de uma nova realidade no sistema penitenciário de SC: o aumento significativo da criminalidade. O ato de inauguração em

2002, no término do mandato do governo de Espiridião Amim, estava mais relacionado a uma agenda política, decorrente da disputa eleitoral do segundo turno das eleições, do que um ganho social de forma efetiva.

Quando o governador recém-eleito (Luis Henrique da Silveira) abriu efetivamente as portas do complexo para o atendimento da demanda carcerária, a estrutura apresentava uma série de limitações que o tornava inapropriado para cumprir sua finalidade de forma imediata. A obra inacabada já havia consumido quantidades significativas de investimentos, havia sido projetada para atender uma demanda reprimida no sistema carcerário do Estado, que representava o número de 2.868 detentos acima da capacidade.

Além das dificuldades encontradas para colocar o Complexo Penitenciário do Estado em atividade, o sistema penal não dispunha de mais vagas para cumprir em torno de 1.200 mandatos de prisão. O colapso do sistema penal destituía a justiça criminal, a polícia militar e civil do cumprimento de suas funções. Assim, em fevereiro de 2003, o Governador Luiz Henrique da Silveira decretava situação de emergência no sistema penal do Estado de SC:

DECRETO Nº 37, de 20 de fevereiro de 2003: Decreta Situação de Emergência no Sistema Penal do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. O GOVERNADOR DO ESTADO DE SANTA CATARINA [...] Considerando que o sistema penal possui capacidade para abrigar 3.980 (três mil, novecentos e oitenta), detentos e abriga 6.264 (seis mil, duzentos e sessenta e quatro), somando-se a isso os 584 (quinhentos oitenta e quatro), detentos alojados nas Delegacias de Polícia, resulta na assombrosa superlotação com excesso de 2.868 (dois mil, oitocentos e sessenta e oito) presos;

Considerando que a Penitenciária de São Pedro de Alcântara foi inaugurada sem as mínimas condições de ocupação em virtude de obras inacabadas e, inclusive, da deficiência no abastecimento de água e da falta de execução do projeto preventivo contra incêndios; Considerando que, atualmente, o sistema penal e prisional, com todos os problemas apresentados, está muito aquém de cumprir com sua finalidade institucional; D E C R E T A: Art. 1º Fica declarada SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA no Sistema Penal do Estado de Santa Catarina pelo período de 180 (cento e oitenta) dias, contados da publicação deste Decreto no Diário Oficial do Estado. (SANTA CATARINA, 2003).

A Secretaria de Segurança Pública do Estado (SSP) ficava responsável por cumprir o decreto e uma série de medidas ali estabelecidas, incluindo a criação de uma Comissão de Gestão da Crise no Sistema Penal do Estado que envolvia também o comando da polícia civil e militar, todas subordinadas a então SSP.

O Complexo Penitenciário (COPE) foi instituído em um momento de estado de emergência no sistema penal do Estado de SC, naquele momento, a abertura do complexo tinha o propósito de atender uma demanda de vagas no Estado que já não tinha mais capacidade de suportar o número de apenados. A expectativa era que o funcionamento do Complexo poderia atender a necessidade de vagas no sistema penitenciário, além de oferecer a estrutura adequada para receber os detentos de alta periculosidade, conforme havia sido projetado.

As medidas de emergência realizadas no complexo permitiram que, finalmente, em maio de 2003, dez anos após o início das obras, o COPE estivesse com as mínimas condições para abrigar cerca de 1.200 apenados. Após o início das atividades no complexo em 2003, os primeiros ruídos de uma crise institucional começavam a aparecer por meio de denúncias e notícias que passaram a circular nos veículos de comunicação ainda em 2009.

Na ocasião, a Direção do Complexo ainda estava sob o comando de um oficial da Polícia Militar de Santa Catarina, o que até o ano de 2010 era a prática dentro da secretaria e segurança pública¹¹. Conforme foi demonstrado na seção anterior, a gestão dos complexos só passou efetivamente a ser conduzida por agentes penitenciários após o reconhecimento da categoria em 2009 e, efetivamente, no Complexo penitenciário do Estado, somente em 2010 o primeiro agente penitenciário assume o comando da penitenciária de São Pedro de Alcântara.

Uma destas denúncias foi realizada por uma agente penitenciária diretamente ao Ministério Público de SC em junho de 2008, no relato da agente a Direção do COPE e alguns agentes penitenciários estavam envolvidos no que foi chamado de “Máfia das escoltas”. A denúncia tornou-se um processo de investigação complexo, que acabou indicando o nome de 89 pessoas que trabalhavam no complexo penal de São Pedro desde 2003.

¹¹ Ver no capítulo 4 item 2 sobre a categoria dos agentes penitenciários no Estado.

unidade foi identificada. A promotora que acompanhou o caso manifestou a importância da instauração do processo crime:

O mais importante não são os valores desviados que unitariamente são pequenos, mas sim a conduta dos agentes que causaram dano ao erário e a coletividade que custeia o sistema prisional. **O sistema que tem essas brechas na gestão está fadado ao fracasso**", diz a promotora (MPSC, 2014).

Além das denúncias de benefícios angariados pela Direção e por alguns agentes, outro grave esquema de corrupção foi alvo de investigação: "o comércio de saídas de São Pedro de Alcântara". O comércio promovia a venda de benefícios para os detentos, como transferências entre unidades, saídas temporárias e a ausência do registro de infrações cometidas que ocasionavam aumento de pena (LAMBRANHO; BISPO, 2015; MPSC, 2014).

O comércio de saídas gerou denúncia ao MP-SC, apontava o Gerente de Execuções Penais e dois agentes penitenciários que ofereciam aos detentos saídas temporárias mediante o pagamento de propina. O esquema foi apresentado como denúncia ao Ministério Público e gerou inquérito policial. As informações do processo, que transcorre sem sigilo de justiça, estão detalhadas abaixo no Inquérito Policial:

Consta da investigação que, em datas e horários cuja instrução processual poderá melhor precisar, porém em diversas oportunidades entre os anos de 2009 a 2011, os denunciados[...] unidos pelo mesmo desígnio criminoso e previamente ajustados entre si, de forma contínua, solicitaram e receberam para si, direta e indiretamente, no uso das funções públicas, vantagem indevida, uma vez que ofertaram aos detentos do Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara saídas temporárias ilícitas, bem como ofereceram auxílio para obtenção de transferência para outros presídios. [...] Segundo as informações contidas nos autos, a solicitação das vantagens financeiras e a mercancia dos atos de ofício foram operadas por meio de frequentes contatos realizados pelos denunciados com os detentos, oportunidade em que era apresentada a proposta da saída temporária mediante o pagamento de valores em dinheiro que eram ajustados. A execução delitiva também foi realizada por intermédio dos presos "regalias", que trabalhavam no setor

da cozinha da penitenciária [...]. Como condição para a concessão das saídas temporárias irregulares e/ou transferência para outros presídios variaram entre R\$ 500,00 (quinhentos reais), R\$ 1.000,00 (mil reais), 2.000,00 (dois mil reais), chegando a alcançar o montante de R\$ 7.000,00 (sete mil reais), havendo majoração dos valores conforme a maior duração das saídas temporárias. (BISPO, 2015; MPSC, 2015).

Nesse contexto de corrupção, a divulgação em rede nacional de imagens de maus tratos sofridas pelos detentos de São Pedro despertaria a atenção das autoridades judiciais para a situação do COPE. As imagens veiculadas no programa Fantástico em 2009 pela transmissão da Rede Globo de TV mostravam os detentos com a cabeça afundada dentro de um vaso sanitário, a ação teria acontecido durante uma transferência de detentos para outras unidades. Efetivamente, a denúncia atraiu atenção em nível nacional para a forma como o Estado estava administrando o Complexo Penal do Estado, as denúncias de tortura surpreenderam a população catarinense e geraram repercussão negativa.

A Direção da unidade na ocasião era ocupada por um policial militar de carreira, o que era prática comum na organização. A distribuição dos cargos de comando entre a polícia civil e militar, quando não entre afiliados políticos comissionados, era uma prática comum em todas as penitenciárias do Estado. Diferentemente do que já ocorria na Polícia Civil e Militar, onde os cargos de comando eram cargos técnicos, previstos em concurso e ocupados pela própria categoria (ainda que pudessem ser indicados politicamente).

Até o ano de 2010, este era o cenário da gestão do Complexo Penitenciário, os fatos demonstravam que havia se instaurado naquela instituição um tipo de corrupção que envolvia benefícios entre agentes e detentos, além dos excessos no uso da violência com os apenados. Se por um lado ocorreram excessos e maus tratos aos detentos, por outro, havia privilégios comercializados entre os líderes do tráfico e os criminosos de maior prestígio.

Diante de tantos fatos que indicavam a corrupção da equipe de Direção e de alguns dos agentes penitenciários, o DEAP tinha em mãos o papel de promover uma reestruturação do modelo de gestão das unidades prisionais. A mudança no perfil da gestão coaduna com as mudanças e o reconhecimento da categoria dos agentes penitenciários, não ao acaso o cargo de Diretor do Departamento de Adm. Penitenciária seria ocupada pela primeira vez por um agente penitenciário de carreira.

A organização, que havia nascido em um contexto de crise no sistema penal, apresentava indicativos, em um curto período, de negligências na gestão e corrupção em todos os níveis. Os agentes penitenciários, por sua vez, também já se apresentavam em maior número e com maior representatividade e dispostos a participar das mudanças que necessariamente seriam implementadas.

No ano de 2010, o COPE foi colocado sob a direção de um agente penitenciário, Ex-diretor da unidade de Criciúma. O agente assumiu o COPE no contexto de crise e com objetivo de recuperar o controle da unidade, atualmente todas as unidades do Estado são dirigidas por agentes penitenciários de carreira. Este fato foi mencionado nas entrevistas com orgulho por muitos agentes, que consideram que houve um empoderamento da categoria e a valorização da experiência e da prática da atividade prisional.

5.1.1 Os agentes penitenciários: desafios da categoria

Todo o entendimento sobre uma prática de trabalho e gestão das unidades prisionais apela, fundamentalmente, para o entendimento sobre o trabalho do agente penitenciário, outrora denominado: “carcereiro”, “policiaI carcereiro”, agente prisional, termos relacionados a diferentes nomenclaturas utilizadas para descrever a categoria. Adorno (2002), ao descrever o trabalho do agente penitenciário, refere-se a estes profissionais como uma categoria que permaneceu à margem dos investimentos do Estado, tanto em termos de formação quando quanto salariais.

Na linha de frente desse quadro estão os agentes de segurança penitenciária. Na maioria das vezes despreparados sem formação adequada, com baixos salários, inadequadas condições de trabalho, inexistência de carreiras que permitam ascensão na escala funcional, número insuficiente de pessoal comparativamente ao tamanho da população prisional, regime de trabalho estimulante de stress emocional. (ADORNO, 2002, p. 24).

Diferente de outras categorias profissionais, consolidadas e estabelecidas em suas funções, os agentes penitenciários vêm de um histórico de estigma e desvalorização profissional, uma das profissões

mais antigas registradas pela história e também uma das menos valorizadas pela sociedade.

Em Santa Catarina não foi diferente, quando o Complexo Penitenciário do Estado foi inaugurado (2003), a categoria dos agentes penitenciários de SC tinha pouca representatividade nas decisões e nos interesses do sistema prisional. Historicamente, tratava-se de uma categoria de profissionais menos privilegiada e em menor número do que a polícia civil e militar, subordinada à Secretaria de Segurança Pública (SSP).

De fato, até o ano de 1990, os agentes penitenciários de Santa Catarina eram em número reduzido, enquadrados no quadro funcional da polícia civil sob a nomenclatura de: “PoliciaI Carcereiro”. Em todo o Estado havia apenas três unidades prisionais: Chapecó, Curitiba e Florianópolis. Nas demais cidades havia as chamadas Cadeias Públicas, administradas pela Polícia Civil e operadas pelos “Policiais carcereiros”. Em 1992, por força de uma lei complementar, é instituída a categoria funcional do “Agente prisional”:

Art.7º Ficam extintas as categorias funcionais de Agente Operacional e PoliciaI Carcereiro, do Grupo: Polícia Civil, Subgrupo: Atividade de Nível Médio. [...] § 2º Os policiais civis, integrantes da carreira de PoliciaI Carcereiro, serão enquadrados na categoria funcional de Agente Prisional, código SP-ANM, assegurada a percepção das vantagens pecuniárias decorrentes do cargo extinto, passando a ser regido pela Lei nº 6.745, de 28 de dezembro de 1985 (SANTA CATARINA, 1992).

Os agentes penitenciários trabalhavam sem condições de segurança em meio aos detentos durante os horários de banho de sol e visita. Com a criação da categoria funcional, o Estado começou a transferir as chamadas “cadeias públicas” para o Departamento de Administração Prisional (DEAP). Os agentes ainda permaneciam em uma posição relativamente inferior em relação à polícia militar e a polícia civil e não contavam com uma representação sindical própria.

A filiação dos agentes penitenciários ao sindicato dos servidores públicos acontece após uma greve de 18 dias no ano de 1993, a greve motivada por uma série de condições de trabalho que se tornavam cada vez mais agravadas com o crescimento da população carcerária. O líder sindical, agente penitenciário desde 1988, relatou a greve que marcou uma série de conquistas:

O sistema era horrível, naquela época (década de 80 e 90) eu trabalhava em Chapecó, o regime fechado, por exemplo, a gente trabalhava no meio dos presos. Em um dia de pátio que era sol, futebol e visita, a gente ficava no meio de 500 presos no pátio, do regime fechado! [...] Em Chapecó era uma mistura de preso masculino, feminino e adolescente. Porque em 92 o governo Kleinubing extinguiu as Fucabens, então os adolescentes ficavam presos com a gente também. Então tu imaginas o caos que era? trabalhar um ou dois agentes por plantão as vezes com 200 presos, 30 ou 40 de menor idade e mais meia dúzia de mulheres (E10).

Com o fim da greve, o Sindicato dos Trabalhadores Servidores Públicos do Estado (SINTESPE) procurou os líderes do movimento e sugeriu a filiação ao Sindicato. Até aquele momento, o próprio governo não tinha muita clareza sobre as atribuições dos agentes penitenciários. A greve de 1993 marcou uma série de conquistas para os agentes, entre elas a conquista de uma escala de 24 horas de trabalho por 72 horas de descanso, hora extra e adicional noturno. Também definia a função “intramuros” que diferenciava definitivamente o agente prisional (termo utilizado na época) do policial civil ou militar.

Quando eu entrei no sistema ainda tinha um pessoal que fazia busca de presos foragidos, mas depois o próprio judiciário proibiu a gente de fazer isso, não era nossa função. “Nós não temos nada haver com polícia, nunca tivemos, nós temos uma função totalmente a parte da polícia, tanto civil quanto militar, nosso trabalho é intramuros, não é resgatar preso ou seja lá o que for (E10).

Para se ter uma dimensão do que representou o crescimento desta categoria, até o ano de 2003 o efetivo era de apenas 604 agentes penitenciários para atender toda demanda carcerária do Estado de SC. Com o concurso realizado em 2005/2006, até o ano de 2009 o Estado o total do efetivo era de 1.424 agentes. Com o aumento expressivo da categoria, em dezembro de 2009 o Governo do Estado regulamentou por meio da Lei complementar 472 a profissão de Agente penitenciário no Estado:

Executar atividades que envolvam o processo de cumprimento das penas estabelecidas a condenados à prisão, recebimento de preso provisório, bem como atividades de escolta e custódia de presos, sejam provisórios ou com

sentenças transitadas em julgado, e ainda, a vigilância externa nas unidades prisionais do Estado, em cumprimento à Lei federal nº 7.210, de 11 de julho de 1984 - Lei de Execução Penal (SANTA CATARINA, 2009).

É função do agente penitenciário garantir a segurança dos detentos durante o período em que estão sob a tutela do Estado. No texto subsequente da lei 472 é estabelecida a descrição detalhada das atividades dos agentes penitenciários:

DESCRIÇÃO DETALHADA: 1 - zelar pela disciplina geral e segurança dos presos condenados e provisórios dentro das unidades prisionais; 2 - zelar pela segurança e custódia dos presos durante as escoltas e permanência fora das unidades prisionais; 3 - realizar vigilância externa e interna nas unidades prisionais do Estado, impedindo fugas ou arrebatamento de presos; 4 - levar ao conhecimento do superior imediato os casos graves de indisciplina dos presos; 5 - seguir as normas contidas no plano de trabalho obedecendo à escala de serviço; 6 - ter sob sua responsabilidade materiais de uso comum dos agentes, zelando sempre pelo bom estado e manutenção periódica dos equipamentos; e 7 - executar outras atividades compatíveis com o cargo (SANTA CATARINA, 2009).

A posição política do Departamento e Administração Penitenciária (DEAP) e a subordinação dos agentes à Secretaria de Segurança Pública (SSP) foi um ponto transversal durante as entrevistas e nas conversas informais.

Os agentes se referem de forma positiva à conquista política que marcou a transferência do DEAP para a Secretaria de Justiça e Cidadania (SJC). Para os agentes com mais tempo de serviço, os agentes penitenciários ocupavam uma posição desfavorável em relação à polícia civil e militar dentro da Secretaria de Segurança Pública (SSP) - tanto no que se referia ao orçamento quanto ao reconhecimento social de forma geral, na expressão utilizada por alguns agentes: “o sistema penitenciário *era o patinho feio da SSP*”.

Em 2010, por uma decisão política, estratégica e orçamentária o Departamento de Administração Penitenciária (DEAP) – que até aquele momento estava subordinado à Secretaria de Segurança Pública (SSP) – passa a ser subordinado à Secretaria de Justiça e Cidadania. Essa mudança teve um impacto positivo para o trabalho dos agentes e para o

sistema penitenciário do Estado, visto que os recursos destinados para gestão do sistema prisional provenientes do FUNPEN (Fundo Penitenciário¹²) eram administrados pela SSP. Por questões políticas e sociais, os investimentos eram em grande parte destinados a segurança pública de atendimento a população, um percentual menor era destinado para investimentos no sistema carcerário.

Com a mudança de Secretaria, o orçamento destinado pelo FUNPEN passou a ser aplicado na implantação de novas unidades. As unidades recém-implantadas no Estado não lembram em nada o projeto do Complexo do Estado em São Pedro de Alcântara. Pelo contrário, foram projetadas unidades para atender um número máximo de até 300 apenados. A experiência com as grandes unidades demonstrou que estes complexos tornam-se de difícil operação, manutenção e dificultam o trabalho da gestão. Por outro lado, nas unidades menores a incidência de fugas e rebeliões é sensivelmente reduzida.

A mudança política e institucional trouxe uma série de implicações positivas para o trabalho dos agentes penitenciários, benefícios estes que vão além da conquista por melhores estruturas de trabalho. Ao passo que o sistema penitenciário tornou-se distinto da categoria de polícia, já não fazia mais sentido para a gestão do DEAP manter o comando das unidades prisionais na mão dos delegados de

¹² O Funpen O Fundo Penitenciário Nacional (Funpen) é sustentado pela lei complementar nº 79, de 07 de janeiro de 1994. O fundo é gerido pelo departamento de assuntos penitenciários da secretaria dos direitos da cidadania e justiça, e tem a finalidade de proporcionar recursos e meios para financiar e apoiar as atividades e programas de modernização e aprimoramento do Sistema Penitenciário Brasileiro. Os recursos arrecadados são adquiridos por meio de dotações orçamentárias da União, doações de todos os tipos vindos de entidades nacionais, internacionais ou estrangeiras, bem como de pessoas físicas e jurídicas, sendo metade do montante total vindo das custas judiciais recolhidas em favor da União Federal, relativas aos seus serviços forenses e 3% vindos de concursos de prognósticos, sorteios e loterias, no âmbito do Governo Federal. Segundo a lei que rege o fundo, os recursos devem ser aplicados em construção, reforma, ampliação e aprimoramento dos estabelecimentos penais, manutenção dos serviços penitenciários, aquisição de material, equipamentos e veículos especializados, implantação de medidas pedagógicas relacionadas a formação educacional, cultural, trabalho profissionalizante. Outros recursos são usados na execução de projetos voltados à reinserção social dos presos, programas de assistência jurídica e publicações e programas de pesquisa científica na área penal (CONTAS ABERTAS, 2015).

polícia aposentados ou em final de carreira (como era a prática até então).

Assim, de forma gradativa, o DEAP passou a entregar a direção das unidades prisionais do Estado nas mãos dos agentes penitenciários de carreira. Fato que se sucede progressivamente com outras unidades do Estado, até o ano de 2016, quando a última penitenciária (Industrial de Joinville) saiu de uma administração de 10 anos sob o comando de um policial civil e passou a ser dirigida por um agente penitenciário.

Por outro lado, o cenário do sistema penal do Estado continuou agravando-se crescentemente, o número de detentos, que até 2005 era de 9.570 em todo o Estado, em 2010 já havia ultrapassado os 14.500. Ainda assim, os aprovados no concurso de 2005 para o cargo de agente penitenciário não eram nomeados, não obstante a falta de efetivo. Quando o concurso estava na eminência de prescrever o prazo, muitos aprovados foram nomeados às pressas, os demais impetraram mandato de segurança, o que obrigou o Estado a realizar a nomeação retroativa destes aprovados (DEAP, 2015). Em razão da falta de efetivo, até mesmo os agentes nomeados a partir das determinações judiciais logo foram integrados às unidades.

Em 2012, em todo o Estado já eram cerca de 1.800 agentes penitenciários em pleno exercício da função, todavia, o aumento da população carcerária era galopante e o número de vagas nas unidades não acompanhou este crescimento na mesma proporção – embora já houvesse investimentos na criação de novas unidades e algumas até mesmo já estivessem em plena operação. Em meio a essa crise estrutural, o Complexo Penitenciário de São Pedro manteve-se como a única unidade de segurança máxima em todo o Estado e para São Pedro eram trazidos os detentos de maior periculosidade do Estado.

A gestão do Complexo (COPE), que desde sua inauguração era alternada entre postos de comando da Polícia Civil e Militar, só passou para a mão dos agentes penitenciários em 2009, ainda que de forma interina. Esse período, que interessa de forma particular nessa análise, marca o encontro de duas forças latentes: a do crime organizado, que havia se articulado no interior do complexo penitenciário, e o empoderamento da categoria dos agentes penitenciários, que passou a assumir os cargos de comando das unidades a partir de 2010.

Para ilustrar os eventos que sucederam, os quais tiveram impacto sobre a gestão da unidade, na próxima seção foram descritas as práticas de trabalho dos agentes no COPE, as situações de gestão que envolvem a rotina de atividades do Complexo e a percepção dos agentes sobre essas práticas.

5.2 AS PRÁTICAS E AS SITUAÇÕES DE GESTÃO NO COMPLEXO PENITENCIÁRIO

Um complexo penitenciário constitui-se do ponto de vista socio-organizacional como uma instituição total (GOFFMAN, 2001). Essas instituições compartilham de muitos aspectos das organizações produtivas, porém, diferenciam-se em seu fechamento, simbolizado pelas barreiras físicas e o acesso restrito ao mundo externo. As particularidades dessas organizações (tais como hospitais, prisões e manicômios) interferem diretamente sobre aqueles que estão sujeitos a esse ambiente, tanto os internos quanto aqueles que trabalham nessas instituições (GOFFMAN, 2001; 1988).

Embora as prisões se apresentem à sociedade como instituições racionais e planejadas, como máquinas eficientes para atingir objetivos oficialmente determinados e aprovados, sua missão é contraditória e talvez impossível: a ressocialização e recuperação dos condenados (GOFFMAN, 2001). Portanto, sobre aqueles que trabalham nas instituições totais, como a equipe de trabalho e seus dirigentes, repousa a difícil tarefa de recuperar ou reeducar os internos.

Na prática, uma organização cuja finalidade consiste no “material humano” agrega à rotina de trabalho o caráter estritamente contingencial. O caráter contingencial atribuído à função envolve a necessária manutenção dos “padrões humanitários”, isso pressupõe que um agente penitenciário evite as inúmeras tentativas de suicídio entre os internos, além de conduzir o interno ao atendimento médico necessário.

Outro fator contingencial parte do pressuposto de que o interno possui relações com o mundo externo, o que envolve a responsabilidade do Estado de preservar os direitos civis, de saúde e integridade física durante o período de cumprimento da pena (GOFFMAN, 2008).

Nesse sentido, entende-se que o aspecto contingencial da função difere do que denominamos de práticas relacionadas à rotina de trabalho nessas unidades e a incerteza sobre situações eventuais que serão gerenciadas no período de um plantão (GIRIN, 1990; 1996).

Partindo dessa definição, entende-se que as práticas de trabalho dos agentes poderiam resumir-se a um quadro de atividades previamente descrito pelo plano de carreira, sobre as quais o agente, dentro de uma rotina de trabalho, administra suas tarefas respeitando uma sequência a ser executada. O que faria sentido se essa investigação partisse do pressuposto de que essa é, como qualquer outra, uma organização racionalmente planejada para cumprir objetivos.

Nesse sentido, a rotina de atividades organizadas e estruturadas no espaço de um plantão constitui-se como uma prática (SCHATZKI, 2003; 2006). Assim, os agentes chegam ao local de trabalho todos os dias com essa pretensão de que as práticas de trabalho ocorram de acordo com a rotina e a organização planejada, com o propósito de garantir a manutenção da reclusão dos sentenciados. Todavia, na prática, o trabalho prisional pressupõe a atuação sobre um contingente de situações que envolvem os anseios e as necessidades dos indivíduos ali encarcerados, com todos os prejuízos emocionais e psíquicos que uma Instituição desse porte pode acarretar, tanto para os confinados quanto para os trabalhadores do sistema (GOFFMAN, 2008, 2001; BODÉ DE MORAIS, 2013).

Na prática de um abrir de portas e o bater do cadeado (o trabalho na chave), a tarefa mais corriqueira no trabalho de um agente pode repetir-se uma centena de vezes. E, possivelmente, será executada por inúmeras vezes sem dificuldade alguma, entretanto em uma destas centenas de vezes, ao “bater a chave”, o agente pode deparar-se com um problema. Esse problema torna-se uma situação de gestão, na medida em que ele envolve uma série de ações não planejadas sobre as quais a equipe deverá atuar imediatamente (GIRIN, 1990; 1996).

Nas próximas seções, o aspecto contingencial que envolve o trabalho desses profissionais será delineado a partir de suas práticas administradas no período de um plantão. As práticas de trabalho dos agentes envolvem inúmeras tarefas que estão condicionadas à estrutura física existente da organização. Assim, optamos aqui por descrever as situações e as práticas de trabalho tomando como ponto de referência a estrutura e forma como as tarefas são realizadas em cada um dos espaços apropriados.

5.2.1 O trabalho na chave e as chaves da cadeia

Todo gerenciamento do trabalho dentro do complexo penitenciário parte de duas fontes: da Direção da unidade e da Chefia de segurança. O trabalho do chefe de segurança é amparado por uma equipe de três agentes que realizam o trabalho de “supervisão”, são estes agentes que administram a distribuição das demandas diárias de trabalho. O expediente de um plantão é operado com aproximadamente 40 agentes penitenciários divididos entre diferentes funções.

O trabalho na “chave”, como se referem os agentes, constitui-se como a função-fim do trabalho prisional e resume-se à abertura e ao fechamento das celas sempre que há retirada dos detentos da cela. Assim, o trabalho na chave faz parte de uma rotina de atividades que envolve desde o recebimento das visitas, a saída para o trabalho o atendimento médico, enfim, envolve o deslocamento dos internos entre os diferentes pavilhões da unidade.

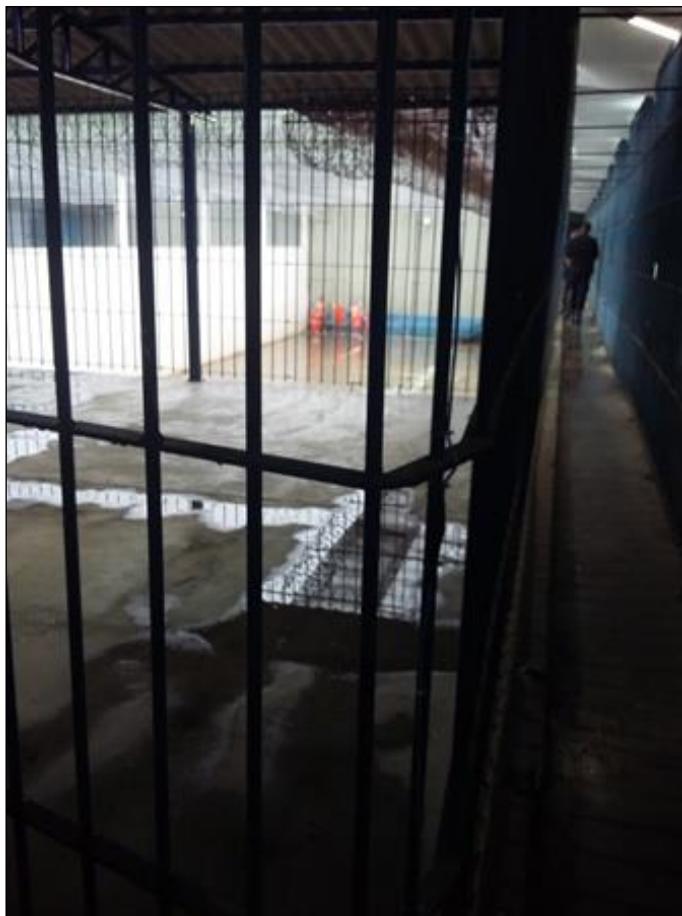
Para ilustrar o trabalho dos agentes, cabe aqui uma breve descrição da estrutura interna da penitenciária, que é subdividida entre quatro pavilhões. A parte interna da muralha abriga os quatro pavilhões, também chamados de “raios”, cada um destes pavilhões concentra quatro galerias de celas, duas na parte inferior e duas na parte superior, no centro do pavilhão está o pátio onde os detentos tomam banho de sol.

O trabalho do agente penitenciário é conduzir o detento para a sala de visitas, retirar para o pátio, conduzir ao trabalho, sala de aula, enfim, qualquer saída e retorno para a cela será assistido e conduzido por um agente penitenciário. Esse trabalho na chave é feito por seis agentes para cada pavilhão, cada qual com quatro galerias de celas. Uma galeria é dividida entre 12 a 20 celas (dependendo do raio), uma cela pode alojar entre 5 e 8 detentos, pois há galerias em que o espaço interno é maior, assim, em cada pavilhão estão concentrados aproximadamente 280 detentos. Em todo o complexo são quatro pavilhões, cada um com seis agentes penitenciários, ou seja, são 24 agentes por plantão para o trabalho na chave.

Aproximadamente seis agentes permanecem posicionados na entrada das galerias, no local chamado de “nave”, de onde é possível visualizar todas as galerias do pavilhão. A alocação dos agentes é feita pela equipe que trabalha na Supervisão do plantão, uma equipe formada por três agentes penitenciários que administram a escala de plantões, as ausências, entrada dos advogados, a retirada dos detentos para receber visitas, o cumprimento de ordens judiciais (entrada e saídas dos detentos). Enfim, toda a logística de movimentação de entrada e saída de pessoas de dentro do complexo penitenciário passa pela equipe de supervisão, que executa as demandas estabelecidas pela chefia de segurança, alocando agentes nas funções e atividades determinadas.

Na foto a seguir, é possível observar o corredor por onde transita o agente penitenciário, de onde ele abre a porta das celas separado por grades.

Foto 1: Galerias e pátio



Fonte: Acervo do autor.

No vão central do pavilhão fica o local onde os agentes podem circular: a “nave”. Desse local é possível visualizar as galerias e o pátio, quando os detentos estão no pátio é da “nave” que os agentes observam a movimentação. O início de uma briga deve ser interrompido com o recolhimento dos internos do pátio e apreensão dos envolvidos, o agente deve evitar que um princípio de desentendimento evolua para um ato mais violento. Muitas das mortes registradas no complexo aconteceram justamente quando os internos estão no pátio.

O agente que trabalha na galeria tem atribuição de prestar atendimento aos internos daquele setor. A proximidade e a rotina de atendimentos estreita a relação do agente com os internos e, de certa forma, submete o agente às necessidades e demandas diárias dos apenados. Os internos em uma galeria dependem da disponibilidade do agente penitenciário para retirá-los da galeria, para solicitar o atendimento médico, ter acesso a alguma informação ou receber a medicação.

Esse trabalho suscita inúmeras situações de gestão, situações nas quais o agente deverá atuar a partir de um conjunto de informações relacionadas. A partir dessa leitura o agente poderá conduzir a situação da melhor forma possível (QUERÉ, 1997; GIRIN, 1996).

5.2.2 Os donos da escala: as práticas de enfrentamento ao crime organizado

A gestão do Complexo penitenciário em seus primeiros anos de operação passou por um histórico de corrupção entre os agentes somada às negligências da Direção da unidade, o que na ocasião foi alvo de denúncias por venda de regalias aos líderes do crime organizado¹³. A ausência de uma linha de comando efetivo implicou na articulação de uma organização criminosa no interior da unidade, que passou a liderar a massa carcerária e impôs uma série de condições para o trabalho dos agentes. No ano de 2010, a unidade passou a ser administrada por um agente penitenciário de carreira e foram adotadas medidas de enfrentamento ao crime organizado. Essas medidas modificaram a rotina e as práticas de trabalho na unidade e evoluíram para uma série de situações críticas de gestão.

Os relatos dos agentes penitenciários sobre as práticas de trabalho no período anterior ao ano de 2010 coincidem sobre um ponto fundamental, os agentes se referem a esse período utilizando a expressão: “*a chave da cadeia estava na mão dos presos*”. De acordo com os relatos dos agentes, os líderes do crime organizado determinavam quais eram os agentes que poderiam trabalhar em uma galeria. Este fato foi mencionado em algumas entrevistas,

¹³ O histórico de corrupção e o teor das denúncias representadas pelo Ministério Público de SC sobre a máfia das escoltas, o comércio de saídas provisórias e improbidade administrativa foram apresentadas na seção 4.1.6.

oportunamente, durante a entrevista com o ex-gestor da unidade, foi possível corroborar o relato dos demais entrevistados.

A primeira conversa que eu tive na unidade, quando cheguei no pátio, me apresentei para o diretor da unidade e o preso falou: “só tem um problema, o agente “ tal” não trabalha mais aqui nesse raio”. Eu falei: “a escala é minha, o que é de vocês eu não quero, e o que é meu, não deixo vocês pegarem. Então, a escala é minha, eu quem faço. E vou colocar o cara para trabalhar onde for”, a resposta foi: “vai ficar ruim para ele”. Uma ameaça direta. Eu falei: “aqui ele vai ficar. Se for para ficar ruim, não será para ele. Vamos tomar todas as medidas cabíveis legais para que ele trabalhe com segurança” (E1).

Os detentos das galerias mais perigosas preferiam os agentes que fizessem “vista grossa” em relação às práticas ilícitas. Se um agente efetivamente tivesse a pretensão de cumprir as regras, realizando as revistas adequadamente, apreendendo drogas e objetos de risco potencial, os detentos respondiam com ameaças e pressão sobre o agente e sobre a Direção.

A ameaça direta feita pelos internos para o Diretor colocava o agente direcionado para trabalhar na galeria em uma situação de tensão. De um lado, o agente deveria cooperar com a determinação da Direção e manter sua prática de trabalho de acordo com as normas de controle e ordem, de outro lado, isso representava permanecer em constante estado de vigilância sob o risco eminente de revelia por parte dos internos. Essa foi pontuada como uma das situações de gestão enfrentadas no período em análise.

A posição tomada pela Direção sob o comando da unidade afetou diretamente a perda de alguns privilégios por parte dos internos e a imposição das normas por parte dos agentes. Enquanto situação de gestão, a mudança nas práticas envolveu a participação de todos os agentes, a Direção, Chefia de segurança naquela unidade prisional (GIRIN, 1990; 1996). Por conta da postura tomada pela Direção, alguns agentes que não se adequaram ao perfil da liderança foram transferidos para outras unidades.

5.2.3 Quem é o agente e quem é o preso? A personificação

O uso dos uniformes faz parte de uma normatização recente, isso porque até o ano de 2010 o Estado não fornecia uniforme e equipamentos de segurança para os agentes penitenciários. Pontualmente, alguns servidores adquiriam roupas pretas e coturnos com seus próprios recursos, até mesmo para se diferenciarem dos internos, porém eram desobrigados do uso.

A questão dos uniformes fazia parte de uma das reivindicações da categoria sindical dos agentes penitenciários. No relato do líder sindical ele mencionou que no ano de 2009, durante uma reunião do sindicato com o Governo e secretário de segurança pública, o representante do governo elogiou o fato dos agentes penitenciários no Complexo em São Pedro trabalharem com roupas pretas padronizadas. Para a surpresa do secretário, que não sabia que os agentes haviam adquirido o uniforme com seus próprios recursos. O representante do sindicato relatou este fato:

Inclusive na época eu lembro, nós tínhamos uma reunião com o secretário de segurança, porque nós fazíamos parte da segurança pública até 2010, nós fazíamos parte da SSP. E o secretário nosso era o Ronaldo Benedet, daí disse ele em uma que ele foi em São Pedro e achou muito bonito os agentes todos de preto de coturno.

Eu falei para ele, secretário é lindo, agora o senhor fornece esse material para nós? Não. cada agente penitenciário compra o uniforme. O Sr. acha isso justo? Nós termos que estar colocando o dinheiro do bolso para comprar. Então o secretário: “Pois é.. temos que ver um meio de financiar isso para vocês”. E de lá para cá começaram a fornecer os uniformes (E10).

De acordo com o agente penitenciário, representante sindical, o uso do colete servia para diferenciar os agentes entre os internos, que também não recebiam uniformes. As roupas no estilo militar, na cor preta e coturnos, foram adquiridas gradualmente pelos agentes, assim como equipamentos de segurança pessoal, alguns itens eram vendidos pela associação dos agentes penitenciários (PUMA). Os objetos e as disposições materiais coexistem com as práticas, esses arranjos plastificam uma série de situações de trabalho, especialmente nas atividades relacionadas à segurança pública (SCHATZKI, 2001;

LEMOS; ALCADIPANI, 2015). Na foto abaixo, os agentes uniformizados durante o treinamento, em punho as armas que são utilizadas durante operações de intervenção ou escolta.

Foto 2: Agentes penitenciários uniformizados



Fonte: Acervo do DEAP.

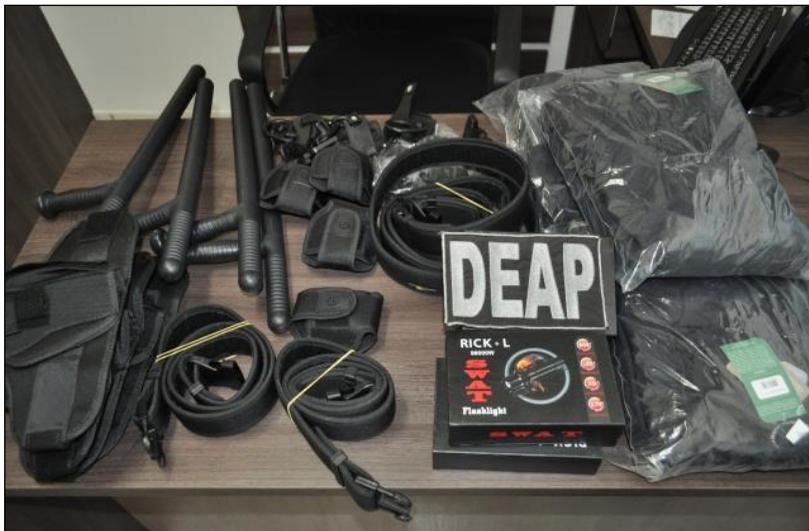
Esses arranjos entre disposições materiais e humanos explicam e dão sentido a muitas das práticas (SCHATZKI, 2001, 2006). Para os agentes penitenciários, o uniforme tinha uma função essencial relacionada à segurança no trabalho, que era diferenciar em meio a uma rebelião (por exemplo) quem eram os agentes e quem eram os detentos. O uso do uniforme tem a função de personificar a figura do agente penitenciário e, principalmente, distinguir o agente entre os internos.

Essa personificação configura-se a partir de um contexto local e peculiar e parece ter uma relação com o histórico da própria organização. No caso do complexo penitenciário, a inserção do uniforme coadunou com o período em que se inserem as práticas de enfrentamento ao crime organizado. O uniforme personificou para os agentes daquela unidade uma imagem mais militarizada da própria categoria, uma representação muito mais imponente perante os internos (PICKERING, 2013; 2015).

O efeito da personificação favoreceu a adesão ao uniforme entre os agentes, ainda que o investimento partisse (inicialmente) dos próprios recursos. Nesse sentido, a personificação do agente penitenciário a partir do engajamento com uma série de objetos e equipamentos constitui ilhas

performativas de estabilidade (PICKERING, 2013). No quadro atual, os agentes recebem do Estado itens de uso pessoal: coturnos, calças, camisas, jaquetas, além dos equipamentos: algemas, colete à prova de balas, cassetetes.

Foto 3: Equipamento de uso pessoal



Fonte: Acervo do DEAP.

O armamento não é disponibilizado para uso pessoal, mas fica disponível para o uso no complexo, são espingardas de calibre 12 com munição não-letal (balas de borracha) e munição letal; *taser* (arma de choque) e spray de pimenta.

No ano de 2016, o governo aprovou decreto que libera o porte de arma para agentes penitenciários, essa também foi uma reivindicação sindical da categoria. No mesmo ano o Estado passou a fornecer pela primeira vez arma com registro para uso pessoal dos agentes penitenciários. As pistolas automáticas fornecidas pelo Estado não são utilizadas no interior do complexo prisional, porém, elas são necessárias para a garantia da segurança pessoal em qualquer atividade externa, por exemplo: nas escoltas, acompanhamento do detento para atendimento hospitalar. O porte de arma que não era obrigatório para o ingresso na atividade, porém a ausência do porte e de uma arma pessoal restringia o número de agentes aptos para realizarem escoltas externas em situações de emergência. Nesse caso, era necessário que o agente estivesse

legalmente apto e treinado para utilizar o equipamento, caso fosse necessário.

Outro aspecto importante é observar como a representação e a personificação têm aderência no âmbito das práticas locais da organização e somente fazem sentido na percepção coletiva daquela equipe ou daquele grupo. Por exemplo, o uso do uniforme em outra unidade (penitenciária de Florianópolis), naquela unidade foi possível observar os agentes mais despreocupados em relação à personificação.

Os agentes entrevistados naquela unidade (Florianópolis) mencionaram que havia uma singular diferença entre o complexo penitenciário e a unidade prisional da capital. A diferença não estava na estrutura ou nas normas, o agente teve dificuldade de conseguir explicar no que ele se embasava para afirmar que era muito “melhor” trabalhar na capital do que em São Pedro. Por fim, ele definiu: “*o complexo penitenciário parece que é um exército, os agentes que trabalham lá parecem militares*”. A fala do agente pontua a representação que só se configurou a partir da gestão de 2010 e, principalmente, marcou o estilo e a forma de trabalhar entre os agentes que ingressaram após esse período naquela unidade prisional.

De forma semelhante, os internos (detentos) também não utilizavam uniformes no complexo penitenciário até o ano de 2010. O que acarretava em um aspecto subliminar muito mais importante: o “poder simbólico” impresso nas roupas e calçados de alto valor de mercado que era utilizado pelos internos, principalmente pelos líderes do tráfico de drogas. Entre os detentos, as roupas de marca demonstravam quem eram os criminosos bem-sucedidos e, conseqüentemente, quem eram os líderes entre os detentos. A partir desta percepção, a obrigatoriedade do uniforme não poderia ser feita por uma imposição, embora fosse uma medida necessária, representaria um choque cultural dentro da unidade. Conforme o relato do agente:

Cheguei em São Pedro, realmente, o preso não usava uniforme, o preso usava tênis, roupas muito melhores do que o agente penitenciário, muitas vezes. A maneira que o preso tem de ostentar a sua liderança ou poder aquisitivo é, através, principalmente, das roupas. Um tênis de marca, roupa boa. Ele já sabe que tem influência ali (E1).

As medidas de gestão inseridas, como o uso dos uniformes, representavam uma espécie de “queda de braço” entre os grupos criminosos e a nova gestão. Para minimizar o impacto das mudanças,

primeiro os detentos e familiares foram informados sobre o uso de roupas de cor única, só era permitida a entrada de roupas da cor “laranja”. Quando os uniformes foram adquiridos pelo Estado e disponibilizados pela Direção, a maior parte dos encarcerados aderiu voluntariamente ao uso do uniforme e aos poucos, aquilo que havia sido colocado como um benefício tornou-se uma regra.

A lógica utilizada foi a implantação de forma gradativa, permitindo que somente roupas de cor laranja pudessem entrar na penitenciária, com isso a Direção minimizou o impacto da uniformização. O uso dos uniformes eliminava a diferenciação entre os internos de menor ou maior poder aquisitivo (líderes do tráfico de drogas).

No relato do agente penitenciário E5, “a marca das roupas e sapatos utilizados por alguns apenados eram muito superiores às utilizadas pelos agentes penitenciários”. De certa forma, o poder aquisitivo de um detento poderia ser atraente para os próprios agentes sobre as vantagens e benefícios advindos de possível troca de favores com os líderes criminosos. Conforme relatou E5 no período em que se acirraram os controles, alguns agentes foram flagrados facilitando a entrada de drogas e outros objetos na penitenciária.

A necessidade dos uniformes partiu de uma percepção apurada da Direção sobre como o poder simbólico estava estampado nas marcas do vestuário dos detentos. Ao deliberar sobre o uso, a Direção operou evitando o confronto, não partiu de uma imposição, mas de um processo gradativo de adaptação que contou inclusive com a participação dos familiares (elementos fundamentais neste tipo de situação de gestão).

Na situação atual do complexo, todos os internos utilizam uniformes, bem como os agentes. O governo atual fornece equipamentos de segurança, botas e roupas para os agentes penitenciários, assim como roupas e sapatos para os apenados.

5.2.4 Cada galeria, uma sentença: a distribuição dos internos entre as celas

A separação dos detentos entre as galerias acabou tornando-se um processo mais trabalhoso, porém mostrou-se muito mais eficaz na redução do poder do crime organizado na unidade. A atual configuração de distribuição dos detentos entre as galerias e pavilhões é feita a partir de uma série de critérios, que envolvem: o tempo de reclusão, o grau de

periculosidade e o pertencimento aos grupos criminosos. Durante a visita a cada um dos pavilhões, os agentes penitenciários explicaram os critérios de separação dos detentos, também foi possível constatar a situação das celas e como os detentos estão alocados.

No quadro atual, o primeiro pavilhão (raio 1) apresenta menor potencial de risco e o último (raio 4) o que concentra os detentos com maior grau de periculosidade. Dos 263 detentos alocados no raio 1, cerca de 90% trabalham nas oficinas laborais, de um modo geral, nesse pavilhão estão concentrados os detentos com bom comportamento ou sentenças curtas. Os detentos desse pavilhão têm a possibilidade de trabalhar em oficinas externas, uma vez que no próprio pavilhão não há oficinas anexas, o que requer deslocamento interno.

Uma das galerias do raio 1 (um) é destinada exclusivamente aos condenados por crimes sexuais, separados de acordo com o tipo de condenação. Os condenados por crimes de pedofilia, estupro ou abuso são chamados na “linguagem prisional” de “Duque 13”, o nome faz menção ao artigo do código penal no qual foram enquadrados (Art. 213). Esses apenados geralmente não são aceitos entre os demais, são alojados em uma espécie de “ala segura” e não compartilham o pátio no mesmo horário que os detentos de outras galerias. No geral, não são detentos de alta periculosidade e, por isso, alguns chegam a trabalhar internamente como “regalias”¹⁴, visto que não representam risco para os agentes.

No pavilhão dois (raio 2), no pavilhão três (raio 3) e no pavilhão quatro (raio 4) existem oficinas de trabalho, nesses pavilhões as oficinas são interligadas às galerias, o que reduz a movimentação dos internos. Essa estrutura foi adaptada recentemente para ofertar mais oportunidades de trabalho e evitar a retirada dos detentos da galeria.

No pavilhão quatro, especificamente, estão os presos com as maiores sentenças ou detentos que pertencem a facções criminosas. Esses detentos ocupam uma única galeria, separados de acordo com o grupo ao qual estão afiliados: PGC (Primeiro Grupo Catarinense) ou PCC (Primeiro Comando da Capital), entre outros que pertencem a facções menores. As celas obedecem a essa disposição alternando entre membros de um grupo e membros de outro grupo, a retirada para o pátio também respeita essa separação, o que restringe o contato entre diferentes facções durante o horário de pátio.

¹⁴ Regalia é o termo utilizado por agentes e pelos demais detentos que se refere ao preso que trabalha para o sistema, na cozinha, limpeza, jardinagem ou enfermaria.

Foto 4: As galerias e o corredor entre grades



Fonte: Acervo do autor.

Os atuais critérios de distribuição dos internos entre galerias e celas foram introduzidos a partir da gestão de 2010, com o propósito de coibir o crescimento do crime organizado no interior do complexo. O processo de separação dos internos tomou como referência as informações atualizadas no sistema de informações penais (Infopen).

Logo que são recebidos na penitenciária, os detentos são registrados no sistema Infopen¹⁵ (sistema nacional), onde são incluídas

¹⁵ O Infopen é um sistema de informações estatísticas do sistema penitenciário brasileiro, atualizado pelos gestores dos estabelecimentos desde 2004, que sintetiza informações sobre os estabelecimentos penais e a população prisional. O banco de dados contém informações de todas as unidades prisionais brasileiras, incluindo dados de infraestrutura, seções internas, recursos

as informações de registro geral, fotográfico e a afiliação a algum grupo criminoso (PCC, PGC, CV entre outras). Caso o interno se autodeclare pertencente a alguma facção, será instalado em celas com detentos do mesmo grupo, trata-se de uma medida de segurança para evitar brigas e mortes no interior das celas.

A medida de separação dos internos também foi implantada após o ano de 2010, até aquele momento a Direção do complexo não fazia distinção entre os detentos por tempo de reclusão e tipo de crime no qual estavam enquadrados. Assim, detentos de maior periculosidade poderiam conviver na mesma cela com detentos de menor periculosidade e reduzido tempo de condenação. No período tomado nesta análise, os agentes penitenciários consideram que a separação dos internos por tempo de reclusão e tipo de condenação foi uma das medidas de gestão mais importantes realizadas no complexo penitenciário.

A proposta inicial de classificação tinha por objetivo separar os detentos entre os pavilhões e galerias por tempo de condenação, tipo de crime, periculosidade. A medida foi tomada a partir de uma constatação: o aumento do número de afiliados ao crime organizado. Conforme mencionou o ex-diretor, a equipe de trabalho e a chefia de segurança haviam identificado o aumento de número de detentos aliciados pela facção criminosa, essa informação era fornecida pelos próprios internos que se autodeclaravam membros de um ou outro grupo para ficarem instalados junto aos demais.

Em geral, os líderes dos grupos procuravam angariar membros entre aqueles com pouco tempo de condenação, com apenas um ano ou menos para o término da pena. A alocação de forma desordenada favorecia o contato entre os membros da facção criminosa com os demais detentos, incluindo aqueles que já estavam em regime semiaberto ou com autorização para saídas temporárias. Quando os grupos criminosos passaram a disputar a adesão entre os detentos, começou uma espécie de disputa entre diferentes facções.

O período entre os anos de 2010 e 2011 ficou marcado por disputas entre os grupos criminosos por espaço e poder dentro do complexo penitenciário, conforme o relato de E1:

Começamos a verificar o que? Eram muitos presos entrando para a facção. Bom, “alguma coisa está acontecendo errado”.

humanos, capacidade, gestão, assistências, população prisional, perfil das pessoas presas, entre outros.

Eu comecei a ver (pela coordenação) que, a princípio, tínhamos presos que eram problemáticos. Comecei a verificar e falei: “acho que um dos erros está aqui”. Pegar um cara que tem condenação baixa e colocar com quem tem de 100 anos. Mas como o Estado não trabalhava assim, era: o preso está em semiaberto, está em regime fechado. Progride com o semiaberto. Mas não tem espaço. Então, anda no fechado, até abrir uma vaga. Então, ele fica misturado com o regime fechado. Eu falei: “vou separar esse cara do preso do confinamento fechado e fazer um espaço só para ele” (E1).

Na ocasião, o gestor da unidade deliberou, a partir da própria percepção, sobre a importância de separar os detentos com penas menores, o objetivo era evitar mortes e evitar que mais detentos se afiliassem ao grupo que crescia significativamente.

Desde a inauguração, o complexo operou diante da emergência de suprir as vagas, isso explica a ausência de um planejamento na distribuição dos apenados como orienta o código penal. A tentativa de modificar essa situação iniciou em um primeiro momento com a separação dos detentos por regime de condenação: aberto, semiaberto e fechado. Esse processo foi uma importante modificação implantada, especialmente a separação daqueles que já estavam em regime semiaberto dos presos do regime fechado.

A medida, bem sucedida, garantia a segurança do interno no regime semiaberto, que em alguns casos sofria a coação do grupo para cumprir ordens no período que estivesse fora da penitenciária sob a pena de ser executado no seu retorno. Somado a essa garantia, o interno poderia considerar as vantagens de não se envolver em brigas ou práticas indisciplinadas uma vez que isso acarretaria acréscimo no tempo para o cumprimento da pena.

O próximo passo seria a separação dos detentos de acordo com o crime em que foram enquadrados, conforme sugere a legislação penal. Porém, de acordo com o gestor na ocasião, isso se mostrou impossível, uma vez que a maior parte dos condenados cumpre pena por diferentes tipos de crime do código penal (furto, roubo, homicídio, tráfico, etc).

Assim, a tentativa de separação por artigo do código penal não foi bem sucedida, mas a medida foi adaptada a partir do tempo de condenação, logo foram aglutinados os detentos com penas inferiores a dez anos separadamente daqueles com condenações superiores acima de 15 e 20 anos. Os internos com maior tempo de condenação estão enquadrados por diversos crimes e em geral ligados ao tráfico de drogas.

No relato de E1, ele menciona os registros de grandes movimentações internas realizadas para cumprir com este propósito, justamente no período que precedeu a crise em 2012. Na percepção do agente, essa foi uma importante ação realizada no complexo durante o período entre 2010 e 2012:

Não conseguimos separar por tipo de artigo, mas fizemos por tempo de condenação. Isso enfraqueceu demais o movimento da facção. Porque não tinham mais soldados para lutar na frente. O cara tinha uma condenação de cinco, “eu não vou entrar no PGC, porque eu não preciso entrar no PGC para garantir a vida”. Tirar o preso do semiaberto do meio do fechado, foi outra coisa que, apesar de óbvio, não acontecia. Deu um resultado muito bom. Depois de um tempo, porque nada disso foi feito de uma hora para outra e sem pensar. Tudo foi pensado na consequência. Porque não dá para, simplesmente, movimentar pessoas sem pensar na consequência daquilo. Então, quando se pensou em tirar o semiaberto, foi pensando na garantia física dele e não vai causar problema, porque está com o pé na rua. Quando separamos por tempo de condenação também é isso: não entrasse na facção e não vai se meter em rolo, porque está com pé na rua, também. E o que tem condenação alta, não vai conseguir manipular o outro, né? Então, tudo isso foi pensado. Quando foram renumeradas as celas e mudado a galeria, também: causava confusão entre eles e até que se reorganizassem, estava mais estruturado. Era bem na época que estavam falando de novos atentados (E1).

A medida de separação dos internos limitava o acesso dos líderes criminosos aos detentos com previsão para a liberdade provisória ou definitiva. De acordo com o relato de E1, o esforço de gestão realizado no período evitou as constantes ameaças de morte sobre aqueles que usufruíam de saídas temporárias e reduziu o número de “soldados”, sobre o comando das facções do lado de fora da unidade.

A constatação do poder paralelo das facções criminosas na unidade prisional foi elemento presente em todos os relatos e entrevistas, trata-se de uma realidade que passou a ser administrada pelo sistema penitenciário do Estado nos últimos anos. Até então, o governo e os representantes da segurança pública não reconheciam a facção criminosa como autora de uma série de ações promovidas no interior do complexo e nas ruas.

Após os primeiros atentados criminosos nas ruas, em 2012, o Governador assumiu publicamente a existência de uma facção criminosa

em Santa Catarina, liderada por criminosos reclusos no complexo penitenciário de São Pedro de Alcântara. Muitas das medidas de gestão faziam parte de um conjunto de práticas de enfrentamento ao crime organizado, empreendido pelos agentes penitenciários e a Direção a partir do ano de 2010 naquela unidade.

Atualmente as equipes do serviço de Inteligência do COPE tem acesso a diversas informações, documentos e ligações interceptadas (pela polícia) que comprovam a existência e o poder de articulação que esses grupos ainda exercem dentro e fora do sistema penal. As informações são monitoradas por uma equipe e são de caráter confidencial, porém é evidente que muitas ações no que tange à gestão do complexo fazem parte de uma estratégia para reduzir o poder de articulação destes criminosos.

De fato, os presos faccionados pagam contribuição para essas organizações, em contrapartida recebem assistência para as famílias, principalmente para garantir a segurança dos familiares do lado de fora da cadeia. As divergências entre grupos e as brigas por espaço no tráfico de drogas são motivo de morte e violências de todo tipo entre os internos nas unidades prisionais e nas ruas.

Por isso, a triagem, a identificação e atenção às ameaças é um trabalho constante entre os agentes penitenciários, com o propósito de assegurar a integridade física e a vida dos detentos que estão sob a tutela do Estado. Nesse sentido, o DEAP tem trabalhado em conjunto com a Polícia Militar de SC e a Polícia Civil no constante compartilhamento de informações. Após a separação e classificação dos internos, os agentes foram orientados a agir com cautela no processo de transferências internas, o que eventualmente ocasiona situações a serem gerenciadas no período de um plantão.

5.2.5 A transferência interna de detentos

O trabalho de separação dos detentos faccionados entre celas e galerias priorizava, entre outros aspectos, a segurança dos internos. As execuções que aconteceram em 2011¹⁶, na maior parte, aconteceram na

¹⁶ As execuções e mortes que aconteceram em 2011 serão detalhadas na próxima seção, no item 4.2.2 sobre as onze mortes em 2011. Trata-se de onze mortes, sendo que dessas oito foram qualificadas como execuções promovidas por detentos no interior das celas e do pátio. As execuções comandadas pelo crime organizado no interior do complexo faziam parte de uma disputa de

própria cela ou no pátio, promovidas pelos próprios internos contra seus desafetos. A partir dos fatos que ocorreram na ocasião, a transferência entre celas passou a ser realizada com cautela, respeitando as diferenças entre grupos rivais e, por isso, analisadas caso a caso.

Essas situações passaram a envolver a participação de membros da equipe que atuam no processo de inteligência, sistemas de informação, chefia de segurança. Esse processo amplia a dimensão espacial onde ocorre uma situação e envolve outros participantes, ainda que eles não estejam fisicamente presentes durante o gerenciamento da ação (GIRIN, 1990).

A equipe de segurança percebeu que essas movimentações eram minuciosamente articuladas entre os líderes criminosos com intuito de enviar mensagens, angariar novos membros para o grupo ou cumprir mandatos de execução entre os detentos.

O que caracterizava uma situação de gestão, como tal conduzida a partir das informações provenientes de diferentes participantes (agentes penitenciários, chefia de segurança, informações da inteligência e de outros detentos). Tal como afirma Queré (1997), a ação está encarnada na situação e, portanto, não pode ser premeditada. O agente conduzirá a situação na medida em que ela se desenrola considerando os elementos e participantes que estão envolvidos.

A compreensão da gestão das práticas desses agentes demonstra a dificuldade de trabalhar com normas e procedimentos pautados em critérios de previsibilidade, o que remete às limitações apontadas por Clegg (2003) sobre os limites da racionalidade na teoria organizacional. Da mesma forma reforça os argumentos de Goffman (2001), sobre o “aspecto humano” envolvido nessas organizações.

Tal aspecto é perceptível no relato do agente E7, sobre os pedidos de transferência que acontecem com frequência e por motivos mais variados possíveis:

O convívio dentro de uma cela pode se tornar insustentável, um desentendimento qualquer pode inviabilizar o convívio entre os detentos. Então os agentes precisam analisar cada caso e precisam que os detentos de outra cela aceitem o convívio com aquele detento (E7).

território entre diferentes grupos. O objetivo dos líderes era demonstrar a insatisfação dos internos para com as medidas de controle e punição que passaram a ser implantadas no complexo penitenciário após 2010.

Nesses casos, os detentos pedem ao agente responsável pela galeria a mudança de cela, este pedido não será atendido prontamente. O que pesa nesse momento é a avaliação do agente e seu parecer sobre a gravidade da situação.

Em uma das situações de gestão das práticas de transferência registradas nos relatórios de pesquisa, o detento solicitava a mudança de cela, alegava que fazia parte de outra facção e que estava sendo ameaçado de morte pelos outros detentos encarcerados naquela cela. A situação desse detento prolongou-se até o fim do dia, quando os internos retornavam do pátio, no momento de retornar para a cela, o detento pegou seu colchão e saiu para o corredor, disse que não retornaria mais para aquela cela. Caso o agente colocasse o detento para dentro da cela, teria que fazê-lo à força, o que poderia ocasionar uma lesão corporal e, nesse caso, o agente seria responsabilizado. Ainda assim, ele precisaria de reforço, foi então que ele levou a situação para a supervisão do plantão.

A situação apresentava o agravante relacionado ao tempo. A questão do tempo no ambiente organizacional determina os horários, dias de funcionamento e prazos para a realização das tarefas (GIRIN 1996). O horário noturno naquela situação representava um fator agravante, esse tipo de procedimento não deve ocorrer no período noturno (após as 20h00) sem a autorização de um chefe de segurança. Os agentes também consideraram a possibilidade da informação ser falsa (sobre a divergência entre os colegas de cela), o detento poderia estar promovendo todo esse transtorno a fim de chegar até a outra cela (de outro grupo) e cumprir uma ordem de execução.

De acordo com o relato dos agentes naquele plantão, quando os internos afiliados estão em dívida com a facção, é comum que o líder do grupo ordene a execução de algum desafeto, detentos ou agentes de segurança pública. Essa ordem pode ser cumprida dentro da própria cadeia, quando é o caso de um informante, membro ou líder de outro grupo; ou pode ser durante uma saída de liberdade provisória (indulto ou saída de 7 dias). Sobre essa situação que foi observada durante a inserção no campo, foi possível captar o relato do agente responsável pela galeria E11:

E se eu colocar ele na outra cela e ele quer ir lá para cumprir uma ordem e executar outro preso? Ele pode ir lá para cumprir uma ordem e executar alguém do grupo rival, e aí?
Eu respondo por ter colocado o cara lá e ele matou outro.

Mas, se eu colocar ele a força na cela, se houver resistência ele amanhã mesmo vai pedir para alguém chamar o advogado dele (eu respondo por lesão corporal).

Ou pior, se eu forçar ele a entrar na cela e ele amanhecer morto? (porque o cara ali tá dizendo que ele não passa a noite ali). Os jornais estão aí antes do meio dia pra dizer que o agente bateu até matar... e aí? Quem é que vai responder pela morte desse cara? (E11)

O agente reconheceu que em outro momento possivelmente o detento seria colocado à força para dentro da cela. Todavia, o histórico de problemas e denúncias que envolveram o complexo nos últimos cinco anos, o uso de câmeras de segurança e a experiência dos agentes, que têm respondido processos criminais por lesão corporal e tortura, modificou a conduta entre os agentes penitenciários.

A maior parte dos agentes penitenciários procura resguardar-se em relação a esse tipo de acusação, que, de um modo geral, repercute na mídia e representa um ônus desnecessário para o servidor, o qual terá que abarcar com despesas processuais e advocatícias para fazer sua defesa na justiça. Ele está apto a realizar seu trabalho dentro das instruções normativas e legais até determinado ponto, se for necessário utilizar a força, esta determinação deve vir de uma instância superior.

No caso da situação relatada, além do agente penitenciário de plantão naquela galeria e da supervisão, outros dois participantes foram acionados para resolver a questão: o agente da equipe de inteligência e o Diretor interino. O primeiro foi contatado a fim de verificar no sistema o registro do detento como membro de alguma facção, no registro não constava a informação, provavelmente o interno teria se filiado ao grupo criminoso dentro da penitenciária. O gestor da unidade foi comunicado para dar respaldo sobre qualquer uma das ações, a orientação do Diretor (interino) foi que o agente estabelecesse uma negociação com os detentos da cela, a fim de prorrogar até o dia seguinte a transferência.

O supervisor da equipe e o agente da galeria foram até o corredor e tentaram estabelecer uma negociação com os detentos. Pediram aos outros ocupantes da cela que não houvesse nenhuma violência e assumiram o compromisso de que no dia seguinte, logo pela manhã, seria feita a transferência do interno. Os detentos aceitaram o acordo e deram a palavra de que “*ficariam na paz*”. O detento retornou espontaneamente para a cela, nesse momento, um fato curioso relatado pelo agente:

Quando eu estava saindo no corredor outro detento duas celas à frente me chamou:

- O seu agente, eu queria ter uma palavra com o senhor; o senhor sabe que se acontecer alguma coisa ali na cela, o senhor é o responsável? Se ele aparecer morto, foi o senhor que o deixou ali pra morrer.

Agente: Quando eu olhei na portinhola eu percebi, pelo tom de voz e o jeito que aquele ali era o líder daquele grupo. Ele me olhou no olho e falou com um tom de ameaça. Eu também não posso me intimidar se eu baixar a cabeça pra um cara desses, cada vez que eles quiserem alguma coisa já sabem que vão ter, eu respondi:

- Olha aqui cara, eu vim aqui dei minha palavra pra vocês e disse que vou fazer a transferência do cara. Porque eu não tenho nada haver com o que vocês fazem aí dentro, se vocês se matarem aí dentro a culpa não é minha, a culpa é de quem matar o cara. Eu vim aqui na falar com vocês, mas não vem com esse tom de ameaça.

- Tá certo então, se o senhor tá prometendo é a sua palavra (E11).

A solução, negociada entre os detentos da cela e os agentes, havia sido colocada em avaliação por um terceiro detento (de outra cela), mas que naquele contexto (mediante a percepção do agente) representava um dos líderes ou era o próprio líder.

Dentre os aspectos importantes na análise da situação, um deles diz respeito à percepção do agente em relação à fala do interno, a leitura do contexto e dos participantes envolvidos (GIRIN, 1990; 1996). Essa situação também materializa o que configura o contingente que envolve o trabalho na prisão, a estrutura da organização, a disposição dos materiais e pessoas e a configuração observada na prática do trabalho do agente penitenciário (SCHATZKI, 2003; 2006).

Embora a legalidade e a normatividade que pautam a racionalidade-fim do trabalho prisional pressuponham que o detento deverá permanecer dentro da cela, na prática nem sempre é assim. O sujeito, num momento de desespero, ameaçado sobre sua própria segurança, pode reagir de forma inusitada e esta atitude se corporifica em uma situação que precisará ser gerenciada pela equipe. Nesse sentido, a situação apresenta-se de forma complexa e heterogênea, a partir de uma combinação de diferentes fatores (QUERÉ, 1997).

No relato do agente, também se percebe que, de toda forma, ele não está alheio à própria segurança do interno. A decisão de manter o

detento em cela é pesada a partir da própria finalidade do seu trabalho (manter o detento em cela), todavia, põem em questão os valores sobre os quais o sujeito rege a sua própria conduta. Dessa perspectiva, observamos o elemento tensão no que tange à racionalidade do sujeito sobre suas ações (SERVA et al., 2015).

5.2.6 O trabalho de revista: a entrada de objetos e o comércio interno

A casa de revista é o local onde os visitantes passam pelo processo de revista e entregam os pertences e alimentos para serem averiguados. A atividade, realizada por quatro agentes do gênero feminino, consiste em revistar detalhadamente todos os materiais, alimentos e pessoas que terão contato com os detentos. Tudo é revistado, desde os recipientes com alimentos, pães, bolos, todo esse material é verificado na casa de revista para evitar a entrada de drogas e cigarros. Até mesmo as correspondências são revistadas, cartas são abertas e previamente visualizadas em seu conteúdo geral sobre o tipo de informação que está sendo transmitida.

As visitas passam ainda por uma revista íntima, se despindo completamente e se agachando com a genitália sobre um espelho. O procedimento um tanto rude, mas necessário, considerando que grande parte de armas, celulares e drogas entram nas cadeias introduzidas nos órgãos genitais. Uma vez realizada a revista íntima, o visitante recebe uma roupa (calça de moletom cinza e camiseta branca) e são direcionados para a sala de visitas.

De outro lado, o detento que receberá a visita será retirado da cela, o agente deverá liberá-lo pelo corredor até a saída da galeria onde ele será algemado e conduzido até a sala de visitas, onde também estarão outros detentos e familiares. Em geral, a penitenciária recebe em torno de 50 (cinquenta) pessoas por dia para visitar os internos. Os visitantes, quase sempre familiares, posicionam-se em fila na entrada da penitenciária para apresentar documentos e, em seguida, dirigem-se até a casa da revista.

Esse processo, que envolve uma série de procedimentos, foi alvo de algumas das reivindicações pelos internos. Em meados de 2012, os detentos reivindicaram que o tempo permitido para receber as visitas (2 horas) era limitado, e o processo de revista era moroso, os visitantes

ficavam na área externa da penitenciária aguardando serem chamados para a revista.

O gestor da unidade negociou com os apenados o atendimento da reivindicação e iniciou a implantação de novas salas de visitas, também realizou uma reforma total da casa de revista centralizando na unidade todo atendimento à família dos apenados. No mesmo anexo foi instalada a sala de revista, atendimento social e uma sala de espera, também foram disponibilizados mais espaços de visita coletiva dentro da unidade.

A sala coletiva não pôde ser fotografada, obviamente para respeitar o momento de privacidade dos familiares com os detentos. Frequentada na maioria por mulheres muito jovens, com crianças de colo ou com gestação em evidência. Na entrada da galeria, ao lado das celas de aula, também foi possível registrar a cela de visita íntima, apenas uma cama de concreto, um colchão e um ventilador na entrada da sala. A visita íntima não é prevista na legislação, porém culturalmente todas as penitenciárias no Brasil permitem que os detentos casados no registro civil ou com declaração de união estável possam usufruir de contato íntimo com cônjuge.

Diferente dos familiares, os advogados não estão sujeitos aos procedimentos de revista, trata-se de um direito da categoria representada pela OAB. De fato, entende-se que o defensor do apenado, conhecedor da legislação criminal, não se utilize do benefício para realizar concessões ao cliente. Contudo, o histórico das apreensões em penitenciárias no Brasil indica que muitas vezes os advogados valem-se do direito para facilitar a entrada e saída de informações, drogas e objetos nas penitenciárias.

No caso da agente penitenciária¹⁷ assassinada em 2012, uma advogada foi identificada como a mensageira da ordem de execução que partiu do complexo penitenciário para os assassinos da agente penitenciária. A advogada foi presa em 2013 e condenada pela participação no crime (DC, 2015).

No COPE, os advogados são conduzidos diretamente à sala de Supervisão, um agente é deslocado para retirar o detento (cliente) e encaminhá-lo para o atendimento. Na foto a cabine branca na parede direita do corredor é o “parlatório”, uma cabine de concreto onde com o

¹⁷ O assassinato da agente Deise Alves será detalhado na seção posterior, uma vez que está relacionado com a onda de ataques nas ruas que aconteceu em novembro de 2012.

uso de um interfone o advogado e seu cliente (detento) podem se comunicar sem qualquer tipo de contato físico.

Foto 5: Quadrante acesso aos pavilhões e parlatório



Fonte: Acervo do autor.

O sistema para o atendimento entre advogados e clientes não foi projetado na construção da unidade, tornou-se necessário para evitar o constante embate com os advogados que se recusam a passar por qualquer procedimento de revista. Diferente dos advogados, as visitas familiares dos internos não utilizam o sistema do parlatório, por isso estão sujeitas aos procedimentos de visita íntima.

A relação entre o interesse dos detentos e da Direção do complexo é, por vezes, mediada pelos advogados. Os advogados negociam as solicitações de transferências de celas, oportunidades de trabalho nas oficinas, entre outras situações, que são gerenciadas dentro do próprio complexo e sem passar pelos trâmites da justiça. Essa relação entre os representantes da justiça, juízes e advogados com a Direção da

unidade e os agentes penitenciários é, na prática, fonte de muitas divergências.

Em todo caso, tanto dos familiares quanto dos representantes da justiça, as visitas sempre representam um terceiro olhar sobre as práticas de trabalho na penitenciária. Esses atores não participam diretamente da rotina de trabalho, todavia o parecer da justiça (na voz dos seus representantes) é fundamental na avaliação e no julgamento sobre o que acontece no dia-a-dia da penitenciária. Nesse sentido que os visitantes são determinantes para inferir opinião e avaliar o desempenho do trabalho dos agentes penitenciários.

O acesso de pessoas externas à organização amplia mais uma vez a dimensão do espaço e participantes envolvidos nas situações críticas de gestão (GIRIN, 1996). Ainda que os advogados não participem efetivamente das práticas da organização, eles representam os interesses dos internos e possuem respaldo legal para intervir nas práticas da organização mediante os dispositivos legais a eles conferidos. Nesse sentido, o Diretor da unidade na ocasião da pesquisa, também agente penitenciário, menciona que com frequência a Administração do complexo é interpelada por representantes do Ministério da Justiça, Juízes da vara criminal e Advogados sobre práticas que ferem os Direitos dos internos.

Enfim, o recebimento das visitas em uma instituição fechada sempre será uma oportunidade para os internos de receber drogas, dinheiro, armas e celulares. Por isso, em 2015, o Estado efetuou um contrato de locação de equipamentos de scanner corporal, o aparelho faz um “raio-x” nos visitantes, detecta qualquer tipo de metal, armas, drogas, explosivos, celulares, próteses e objetos estranhos que possam estar escondidos em roupas e no corpo (DEAP, 2015). O equipamento é semelhante ao que é utilizado em alguns aeroportos para evitar a abertura de pacotes, malas e sacolas. Além do scanner o detector de metais fica logo na entrada da penitenciária. Ainda assim, nenhum desses equipamentos dispensa a revista íntima. O procedimento de visita foi descrito pela agente penitenciária E12:

Se na ocasião da visita a agente identifica que o visitante trouxe algum item não permitido (como facas, fumos, drogas, etc..) ela conduzirá o visitante até a delegacia e será registrada uma ocorrência policial. Caso o visitante esteja portando algum tipo de droga ilícita ele poderá ser detido e responderá processo criminal por porte de drogas ou armas (E12).

O rigor do processo de revista em um complexo de segurança máxima inibe a entrada de drogas e objetos, entretanto, ainda assim, há registros de tentativas.

O trabalho de revista ganhou ainda mais importância quando a Direção do complexo passou a tomar medidas para conter o crescimento do crime organizado no interior do complexo. A entrada do cigarro, que era permitida e ilimitada até o ano de 2010, passou a ser restrita e, posteriormente, proibida. No relato dos agentes, eles mencionam que era comum o familiar trazer “pilhas” de maços de cigarro que eram entregues aos internos. As quantidades tinham outro fim além do consumo, o cigarro representava uma moeda de troca importante dentro da unidade.

A lei que proíbe o uso de cigarro em ambientes fechados passou a vigorar no Estado em 2009, porém dentro da unidade prisional a determinação não era cumprida. Havia, por parte dos agentes, certo temor de que a retirada do cigarro ocasionaria grande revolta entre os detentos. Porém na percepção de E1 a retirada do cigarro foi um meio importante de fragilizar o poder econômico dos grupos criminosos do complexo:

Mas, nas unidades, tinha a história de que se tirasse o cigarro, a cadeia caía. Mas o que vimos? Na organização deles, o cigarro era uma moeda de troca muito grande. Não entre eles. Mas para a facção. Tanto que não tinha limite de carteiras de cigarro. Esse cigarro entrava e saía para venda aqui fora para que eles revertissem para a facção. Então, uma das primeiras coisas que fizemos foi, justamente, cortar o cigarro. Mas não foi cortado de uma hora para outra. Eu comecei avisar e diminuir (E1).

O cigarro tinha o importante papel de moeda de troca dentro da cadeia, a falta de controle sobre as quantidades que entravam na penitenciária criou uma espécie de negócio local entre os apenados, supervalorizado por aqueles que detinham o maior poder de compra. Semelhantemente ao processo de implantação dos uniformes, o controle e a efetiva proibição da entrada de cigarros aconteceu de forma progressiva.

Em um primeiro momento os detentos e familiares foram avisados que as quantidades seriam reduzidas, nesse ponto, também houve uma supervalorização do preço de comercialização do cigarro entre os internos. Em uma das entrevistas, o agente mencionou que uma

carteira de cigarros dentro da cadeia chegava a custar em torno de R\$ 50,00 (cinquenta reais). Quando houve a proibição do cigarro, os detentos com menor poder aquisitivo já haviam reduzido muito o consumo e os maiores prejudicados foram aqueles que exploravam o negócio.

A permissão para o consumo de cigarro dentro do presídio violava a legislação, embora houvesse proibição legal, os próprios agentes temiam a retirada do cigarro, reconhecendo que a questão tocava em costumes e hábitos comuns para a maioria dos apenados. Nesse sentido, as restrições implantadas naquele momento foram estrategicamente planejadas e de forma prudente, implantadas no “momento oportuno”.

A redução da quantidade de cigarro inflacionou os preços dentro do presídio, o que por si só já reduziu o consumo dos dependentes. Quando chegou o momento de impor a restrição, muitos já haviam deixado de consumir cigarros por conta do preço praticado entre os próprios internos.

5.2.7 O termômetro da cadeia: as visitas

As visitas representam um termômetro importante na prisão, esse fato foi facilmente percebido durante uma das passagens pelo complexo. A família possui um contato bastante limitado, reduzido ao número de visitas, que, por sua vez, são agendadas com bastante antecedência. As oportunidades de visita são quinzenais, por esse motivo, quando há necessidade de transmitir alguma informação para a família (sobre questões judiciais, saúde, ou itens necessários), os detentos solicitam aos visitantes daquele plantão para que entrem em contato com a família ou o advogado. Além disso, quando há situações de risco ou violência noticiadas pela TV é comum que os familiares busquem informações com as visitantes que estiveram na cadeia naquela data, para saber o estado de saúde de seus familiares reclusos.

Não é possível saber ao certo a dimensão que uma rede de informações desse tipo pode alcançar, sobretudo quando se refere à segurança dos familiares e dos detentos. Por este motivo, o número de visitantes serve como um termômetro do que poderá acontecer em um plantão. A situação ocorrida e presenciada durante a pesquisa de campo ilustra a importância de elementos da rotina na percepção das situações de gestão a serem contornadas.

A situação ocorreu quando a TV local havia noticiado sobre imagens que circulavam na internet, de detentos que foram agredidos na penitenciária de Chapecó. As informações davam indicativos de que houve excesso por parte dos agentes da penitenciária no Oeste durante a contenção de um princípio de rebelião (VARGAS, 2016). A equipe que assumiria o plantão no Complexo em São Pedro naquele fim de semana manifestou a preocupação com a rotina da cadeia, uma vez que o plantão havia sido precedido pela grave denúncia na TV. Os fatos ocorreram entre os dias 07 e 08 de janeiro de 2016 foram noticiados nos jornais locais entre os dias 11 e 15 de janeiro.

No fato noticiado, o Diretor da penitenciária de Chapecó reconheceu que houve uso da força para conter as batidas nas portas que ensurdeceram a cadeia por volta das dez da noite do dia 08 de janeiro de 2016. Em resposta ao tumulto, os agentes teriam utilizado munição não-lethal e gás de efeito moral para conter a manifestação dos detentos (VARGAS, 2016). Nesse ínterim, entre os fatos ocorridos e a resposta de afastamento do Diretor, o serviço de inteligência do complexo havia recebido informação de que os detentos do complexo planejavam manifestar-se em apoio ao ocorrido na penitenciária do Oeste. A suspeita naquele plantão era de que os internos poderiam promover um princípio de rebelião.

Uma situação de gestão materializa-se na medida em que os participantes (agentes, Direção, chefia de segurança e agentes do serviço de inteligência) reúnem-se para definir quais as ações para amenizar os impactos da repercussão da notícia. Nesse caso, a dinâmica das ações está entrelaçada às circunstâncias e ao aspecto contextual envolvido (QUERÉ, 1997; GIRIN, 1996). A dimensão territorial e espacial desempenha um papel preponderante no desenrolar de uma situação de gestão envolvendo duas unidades prisionais, ainda que geograficamente distantes. Ainda assim, as unidades estão interligadas por detentos que são transferidos das unidades do interior para o complexo ou o contrário (RAULET-COSSET, 2008).

Na situação gerenciada pela equipe naquele momento, as circunstâncias forneceram um importante elemento para determinar as ações. O supervisor do plantão verificou o número de visitantes agendados para aquele plantão e passou a monitorar a chegada dos visitantes, junto com a equipe da casa de revista. O número de visitantes é um dos indicadores de rotina, se este número for menor que o esperado, pode ser um alerta de que os familiares foram instruídos para não comparecer na cadeia por ocasião de uma possível rebelião. É comum às visitas de um plantão transmitirem recados para familiares de

outros detentos ou advogados. Neste caso, a intenção de promover um “levante” seria transmitida aos familiares que não compareceriam na unidade naquele plantão.

Logo nas primeiras horas de monitoramento, os agentes observaram que o número de visitantes estava dentro do esperado, essa informação indicava a ausência de uma manifestação planejada. Porém, ainda era necessário agir de forma preventiva, assim, a segunda medida tomada foi cancelar a saída dos detentos para o pátio, uma vez que geralmente é no horário do pátio que se configura qualquer tentativa de motim. A justificativa utilizada (aparentemente rotineira) foi suficiente para manter os internos na cela e reduzir as possibilidades de uma manifestação.

Durante todo o plantão o clima tenso prevaleceu, qualquer iniciativa deveria ser contida imediatamente, pois os ânimos dos internos estavam inflamados por conta dos noticiários e qualquer manifestação poderia assumir proporções maiores. Nenhuma ordem foi prescrita, nenhuma instrução liberada para a equipe naquele fim de semana, os agentes iniciaram o plantão somente com a orientação sobre a possível rebelião. Toda ação e as práticas de trabalho foram coordenadas a partir da configuração que assumiu aquela situação.

Essa situação forja os pressupostos de Queré (1997), de que nas organizações o curso das ações nem sempre pode ser determinado com antecipação, mas as ações materializam-se na situação. A informação repassada pela Direção poderia ser apenas uma ameaça, ainda assim, a percepção dos atores sobre a situação conduziu a ação preventiva. Nesse sentido, o conhecimento e a percepção da rotina exerce um papel fundamental, como foi o caso do número de visitantes na penitenciária.

Ainda que não seja possível rastrear toda a rede de contatos que envolve os detentos, advogados e familiares, a presença da família na cadeia é sinal de que o trabalho deverá ocorrer como é o previsto: atendimentos, saídas para o trabalho, saídas para escola, retirada para o pátio etc. O deliberar da equipe nesses casos parte muito mais da experiência prática e das vivências diárias da unidade do que de um sistema de controle efetivo de informações. Nesse sentido, entende-se que os agentes deliberam sobre as ações a partir de um conhecimento pautado na experiência prática constituída, o que caracteriza nesse estudo o conceito de *phronesis* (FLYVBJERG, 2001; 2003; AUBENQUE, 2008).

5.2.8 A atividade laboral dos detentos: parceria com a iniciativa privada

Os recentes esforços do Departamento de Administração Penitenciária do Estado (DEAP), em promover parcerias com a iniciativa privada nas unidades prisionais de todo o Estado de SC faz parte de uma ideologia de “ressocialização” dos apenados, onde se pretende que o trabalho ocupe papel central no dia-a-dia dos detentos. Os internos podem trabalhar como “regalias” na cozinha, limpeza, manutenção, enfermaria ou podem trabalhar para as empresas privadas instaladas no complexo penitenciário.

A parceria com empresas privadas e o DEAP até o ano de 2010 era pouco explorada, até o ano de 2010, eram apenas duas empresas privadas instaladas no complexo, empregando um número entre 100 e 150 detentos. Em 2013, após o período de crises e atentados, o DEAP investiu esforços a fim de ampliar o número de oficinas, e o número de postos de trabalho chegou ao dobro.

Para o agente penitenciário que foi gestor do complexo e atual Diretor do DEAP, os esforços para ampliar as oportunidades fazem parte de uma estratégia para minimizar a adesão dos detentos aos grupos criminosos. A experiência, que já havia sido bem-sucedida em outras unidades, produziu uma melhora significativa no comportamento dos internos, uma vez que registro de bom comportamento e ausência de incidentes disciplinares é condição para concorrer às vagas ofertadas.

Os detentos aptos para o trabalho recebem, além do salário, a remição da pena por dias de trabalho. O trabalho é remunerado, porém os presos não possuem direitos trabalhistas (FGTS, INSS), também não podem contribuir com INSS, pois isso acarretaria que o tempo da pena seria contabilizado para uma futura aposentadoria. Em contrapartida, eles recebem o direito à remição de pena, ou seja, a cada três dias trabalhados, eles diminuem um dia na pena a ser cumprida.

Assim, no propósito de cumprir as determinações previstas em lei e de investir em ressocialização, foram necessários esforços para reestruturar a unidade, principalmente para a instalação das oficinas de trabalho das empresas privadas. Com o aumento de oportunidades de trabalho, a Direção promovia alternativas de ganhos para o interno.

Na definição do Diretor do DEAP, o incentivo ao trabalho é parte fundamental de qualquer política de ressocialização dos internos. Para o agente, se houver oportunidade de trabalho, renda e atendimento a

saúde, os internos tendem a apresentar bom comportamento e dificilmente se interessam em filiar-se às facções criminosas.

Atualmente, a penitenciária de São Pedro de Alcântara possui parceria com cinco empresas da região: uma empresa de centrais telefônicas (Intelbras), equipamentos médico-odontológicos (Olsen), equipamentos náuticos (Nautikar), uma empresa de embalagens (C PACK) e uma marcenaria. Os detentos ocupam atualmente 351 postos de trabalho com uma jornada entre: seis e oito horas diárias, incluindo sábados.

Foto 6: Detentos trabalhando Intelbrás (COPE).



Fonte: Acervo do DEAP.

No complexo penitenciário do Estado, existem mais detentos aguardando oportunidades de trabalho do que vagas de trabalho, no entanto não há estrutura adequada para receber novas instalações de produção. As oficinas não foram projetadas na concepção do complexo penitenciário, as primeiras instalações ficam na parte externa dos pavilhões e demandam medidas de segurança por parte dos agentes na movimentação dos internos.

As oficinas mais recentes já foram adaptadas às galerias, assim, a condução para o setor de trabalho é mais segura e requer menos procedimentos de segurança. A oficina interligada à galeria cercada por grades evita a movimentação dos internos pela unidade. Esses espaços foram adaptados e não há uma estrutura adequada para instalar novos postos de trabalho. Por isso, o comportamento e procedência do detento são fundamentais na seleção para o trabalho, os detentos aptos ao

trabalho são aqueles que representam menor risco para os agentes os demais apenados.

No quadro atual, as oportunidades de trabalho tornaram-se atraentes, com salários de até R\$ 1.200,00 reais em algumas fábricas, o que desperta o interesse dos apenados e dos familiares (que muitas vezes dependem do auxílio). Com o aumento na procura de oportunidades de trabalho, a direção precisou rever os critérios para a seleção de mão de obra. A decisão sobre a aptidão dos internos para o trabalho, como regalias na cozinha ou nas oficinas, antes centralizadas na direção, na avaliação da psicóloga, ou assistente social, mostrou-se um processo problemático. A partir desta situação, verificou-se a necessidade de repassar as decisões sobre oportunidades de trabalho para o CTC – Comitê Técnico de Avaliação.¹⁸

5.2.9 Os “regalias” e o trabalho na cozinha

A cozinha foi, sem dúvida, o ambiente de maior circulação livre de internos, inclusive, o único local da unidade em que a pesquisadora teve contato verbal com os detentos. Na cozinha, todos trabalham devidamente uniformizados (branco), com itens de higiene adequados para lidar com alimentos, uma cozinha industrial, nos moldes de grandes estruturas. Os alimentos e insumos para o preparo das refeições são fornecidos por uma empresa terceirizada contratada via processo de licitação pelo Estado.

A empresa fornece os alimentos e elabora os cardápios de acordo com a indicação de uma nutricionista. As refeições são preparadas na cozinha da penitenciária e os detentos contratados recebem salário e conseguem remição de pena por dia trabalhado, como nos demais casos. As refeições são distribuídas em marmitas entregues nas celas, as frutas já descascadas (pois os presos não utilizam facas) acompanham as marmitas.

Na cozinha e na padaria os detentos transitam livremente, têm acesso a facas grandes de corte e inúmeros objetos de risco potencial. Isso reforça a importância do processo seletivo que leva em consideração o tipo de condenação, tempo de pena e o comportamento do interno, em geral, não são apenados com elevado grau de

¹⁸ A função do comitê técnico de avaliação será apresentada no último bloco de análises.

periculosidade. Na foto abaixo, a cozinha e o preparo das refeições pelo interno.

Foto 7: Cozinha do COPE



Fonte: Acervo do autor.

Os internos que trabalham na cozinha (chamados de “regalias”¹⁹) ocupam um alojamento exclusivo integrado à cozinha. A cozinha dá acesso à área externa coberta (no interior do complexo) por onde são recebidos os materiais e insumos alimentícios. Esses detentos não utilizam o pátio comum da galeria, pois têm acesso à parte externa pela cozinha, são segregados e, de um modo geral, são rechaçados pelos demais por trabalharem para o sistema penitenciário.

O acesso à comunicação com os internos na cozinha deu oportunidade para questionar um dos detentos sobre o trabalho e o

¹⁹ Regalia é o termo utilizado por agentes e pelos demais detentos que se refere ao preso que trabalha para o sistema, na cozinha, limpeza, jardinagem ou enfermaria.

tempo que resta para cumprir pena. Na sequência da visita pelo setor, o agente E7 fez uma advertência:

Olha eu sempre oriento os agentes e as visitas para nunca perguntar o tipo de crime que o detento foi enquadrado. Alguns desses que trabalham aqui na cozinha foram presos por crimes sexuais (estupro e pedofilia), se você perguntar diretamente para ele, ele vai mentir, não vai ter coragem de dizer que foi preso por isso... vai dizer que foi preso por outro crime. Se ele fizer isso na minha frente, eu vou saber que ele está mentindo, isso... como é que eu posso te dizer... “quebra uma relação de confiança” (E7).

A colocação do agente demonstra a relação de confiança que acaba acontecendo entre os agentes e os internos que trabalham como “regalias”. A liberdade conferida a esses detentos só é possível mediante o pressuposto de confiabilidade, se o interno mentir, o agente pode passar a desconfiar de qualquer outra informação que ele venha a prestar.

O agente que conduziu a visita na cozinha acompanha o andamento do processo da maior parte dos internos, para os internos, aquela era uma oportunidade de saber informações sobre a pena e situação do processo, etc. Essa também foi uma oportunidade para o pesquisador acompanhar os diálogos com os detentos e vivenciar a rotina de trabalho dos agentes.²⁰

No relato de um dos agentes do plantão (E12), ele mencionou que prefere não ter conhecimento sobre o crime cometido pelos detentos, especialmente aqueles que trabalham como regalias. Se por um lado existe uma relação de trabalho e parceria, esse “acordo de confiança” fica comprometido quando o agente tem conhecimento da condenação do apenado, especialmente casos que envolvem a condenação por

²⁰ Esse momento no campo foi importante também para desmistificar os estereótipos que o pesquisador carrega, enquanto sujeito, sobre o perfil dos encarcerados. Aqueles homens eram em sua maioria brancos, limpos, educados e falavam educadamente, longe da imagem de um criminoso de alta periculosidade interno em uma unidade de segurança máxima. Ali eles eram somente “homens trabalhando”. Até que durante um dos diálogos o interno mencionou sobre um acréscimo na pena e o agente respondeu: *Ah! Entendi, é porque você pegou mais 6 anos por causa daquele sequestro relâmpago*. A fala retirou qualquer sombra de dúvida sobre o perfil daqueles trabalhadores.

crimes que tocam profundamente nos aspectos morais e valorativos do indivíduo.

Esse ponto da investigação e observação do campo foi preponderante para ressaltar o conflito e a tensão experimentada por esses agentes na execução de suas tarefas. O que se observou na prática é uma espécie de ajustamento de convivência que permite ao agente penitenciário manter o convívio e a relação de confiança com os internos, partindo da prerrogativa de que é melhor desconhecer as razões pelas quais o sujeito está cumprindo a pena.

Nesse sentido, ao optar por desconhecer as particularidades dos crimes cometidos pelos internos, o agente é orientado pela racionalidade instrumental (GUERREIRO RAMOS, 1989); teleológica (WEBER, 1981); ou estratégica (HABERMAS, 1991). A ação prática instrumental prioriza cumprir a finalidade do seu trabalho e os objetivos da organização, ou seja, prestar atendimento aos internos e a manutenção do funcionamento da unidade.

Tomar conhecimento do crime pelo qual o interno cumpre a condenação compromete a ação-fim do trabalho, pois coloca o sujeito em uma posição de tensão entre os aspectos que orientam a esfera de valores na vida particular do sujeito (SERVA et al). Ainda assim, algumas vezes é inevitável tomar conhecimento do crime pelo qual o interno está cumprindo a sentença.

Nesse caso, o indivíduo age racionalmente orientado para os fins da organização priorizando a manutenção do funcionamento da unidade. Para isso, independentemente dos motivos que condenam o apenado, o agente entende a importância do trabalho dos regalias na cozinha, na limpeza e na manutenção e busca estabelecer uma relação de confiança e distanciamento. O trabalho contribui no que tange à racionalidade substantiva na medida em que os benefícios advindos da função, como salário, horário de trabalho, permitem que o indivíduo desenvolva seus projetos pessoais e promovem a autorrealização (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1997; GIRIN, 1990).

5.2.10 O atendimento a saúde dos internos

Os internos dependem do trabalho dos agentes que atuam na galeria para solicitar atendimento médico. Além dos casos de saúde, existem atendimentos emergenciais que podem estar relacionados a violências praticadas entre os detentos na cela ou ainda tentativas de

suicídio. De qualquer forma, será o agente penitenciário responsável pela galeria que deverá dar o encaminhamento para aquela situação.

O atendimento pode ser encerrado no próprio ambulatório da penitenciária ou poderá evoluir para um caso de internação, nesse caso, os agentes que trabalham na escolta conduzem o interno ao atendimento hospitalar. Quando o incidente ocorre no período noturno ou final de semana (em caráter de emergência), os agentes do plantão fazem o transporte do interno até o hospital. Se o atendimento evoluir para um quadro de internação hospitalar, o supervisor do plantão desloca um agente para cumprir o plantão no hospital durante todo o período de internação do detento.

A ala de saúde concentra o ambulatório de atendimento médico, odontológico e emergencial. Ao fundo, cercada por uma grade, estão as celas onde os detentos com situações pós-operatórias ou que necessitem de assistência médica (curativos, ferimentos etc.) permanecem em uma espécie de reclusão assistida. Ali não são realizadas intervenções médicas de alta complexidade, quando é diagnosticada a necessidade de intervenção médica ou cirúrgica, o detento é levado para o hospital da região, onde receberá o atendimento emergencial.

Caso o detento ainda necessite de cuidados no pós-operatório (pontos, curativos, medicação intravenosa), ele ficará internado em uma destas celas próximas à enfermaria para viabilizar o pronto atendimento. Essas celas na área da saúde não são compartilhadas por dois ou mais detentos, em geral, apenas um detento permanece em cada uma das instalações.

Os números disponibilizados pela Direção indicam que, no ano de 2015, foram realizados 2.806 atendimentos de triagem pela equipe de enfermagem. Desses casos, 1.639 chegaram ao atendimento ambulatorial realizado pelo médico. Também foram realizados 727 atendimentos odontológicos e 532 atendimentos psicoterapêuticos.

De acordo com a agente, que foi gestora da unidade feminina, um dado impressionante dentro das penitenciárias é a quantidade de medicação controlada fornecida para os detentos. De um modo geral, no complexo penitenciário em São Pedro de Alcântara esse número está dentro das estimativas de base da área da saúde para dependência de medicação. Porém, nas penitenciárias femininas a quantidade de medicação controlada supera em muito a dos presídios masculinos.

Entre as mulheres este número é muito grande. O homem quando entra ele tem uma aceitação do cárcere melhor, ele é vida loca, para muitos é glorioso ter passado pela cadeia. E

para mulher, eu acho que quando ela entra ela começa a pensar porque também é mãe, também é filha, acho que o emocional dela mexe muito mais. Eu fiquei como gerente do presídio feminino da capital, nossa a quantidade de remédio, de consulta com psicólogo, com psiquiatra é muito maior (E6).

Na experiência da agente, os detentos do gênero masculino tendem a aceitar melhor o período no cárcere, como consequência normal de uma escolha de vida: o caminho no crime.

Os funcionários da área da saúde contam com o auxílio dos detentos “regalias”, eles auxiliam na limpeza das celas dos enfermos e nas necessidades básicas de higiene, alimentação, troca de roupas etc. Os “regalias” da saúde realizam uma espécie de trabalho de auxiliar de saúde, são detentos que apresentam bom comportamento e não oferecem risco para a equipe da saúde.

Foto 8: Cella dos regalias da enfermaria



Fonte: Acervo do autor.

A cela dos “regalias” que trabalham na enfermaria está alocada no próprio setor e é igual a todas as demais em termos de espaço e estrutura. Durante a visita na enfermaria, a cela dos auxiliares estava com a porta aberta e os dois internos ali sentados aguardavam as demandas da enfermaria. Nesse momento, o guia da visita aproveitou a oportunidade para mostrar o interior da cela, mencionando a limpeza e organização do espaço.²¹

As situações que envolvem os problemas de saúde dos detentos esbarram em um problema social maior, que é a precariedade do atendimento à saúde da população de um modo geral. Nas circunstâncias normais, o atendimento de saúde é por vezes negligenciado pela falta de vagas na unidade hospitalar ou por falta de médicos para o atendimento. Os detentos incorrem das mesmas dificuldades, porém nesse caso agravadas pelo fato de dependerem da condução de um agente penitenciário para o atendimento.

Os problemas relacionados à saúde dos internos caracterizam com frequência situações a serem gerenciadas pelos agentes em um plantão. Em geral, sempre se referem a situações que envolvem a emergência no atendimento, a imprevisibilidade do fato e o risco de morte dos encarcerados. O que para Girin (1996) configura a situação em um cenário complexo, na medida em que ela envolve uma combinação de causalidades, sequência de acidente e histórias de vida.

Os agentes não podem permanecer paralisados, mas precisam agir diante da complexidade desses eventos. A situação narrada pelo agente E13 ilustra a dificuldade de lidar com a complexidade dos problemas de ordem da saúde dos internos.

De acordo com o relato do agente, o detento estava se mutilando na cela com objetos de corte, uma tentativa de suicídio. O fato aconteceu após as 22:00hs, não havia equipe médica na unidade nem equipe de escolta. O supervisor do plantão e outro agente levaram o detento até o IGP (Instituto geral de perícias) para caracterizar a lesão corporal pelo perito, com esse documento eles foram até o hospital para atendimento médico e até a delegacia registrar boletim de ocorrência. No caminho de

²¹ A visita na cela com a presença dos internos foi um momento bastante constrangedor, foi como entrar em uma casa sem o consentimento dos proprietários. O agente pediu permissão licença, os dois regalias não assentiram com a cabeça permitindo a minha entrada (também não fizeram o contrário), simplesmente demonstravam não ter autonomia sobre o espaço que ocupam, e isso ficou ainda mais evidente no decorrer da visitação (Relatos do caderno de campo),.

volta o detento utilizou um pedaço de gilete (escondido na roupa) e provocou um novo corte, novamente a equipe conduziu para o atendimento médico no hospital.

Essa situação registrada no livro de ocorrências corrobora com Goffman (2001), sobre o caráter contingencial do trabalho na prisão, a equipe de uma prisão trabalha diretamente com “material humano”. Essa particularidade demanda da responsabilidade dos membros da equipe a manutenção de padrões humanitários de tratamento com os internos, considerando que a vida humana constitui-se como um “fim em si mesmo”, de acordo com os princípios morais e gerais da sociedade.

Uma situação semelhante é descrita por Goffman (2008), fato que o próprio autor observou no campo: “os funcionários da prisão são obrigados a deter as tentativas de suicídio de um prisioneiro e dar-lhe atenção médica integral, mesmo que isso possa adiar a sua execução” (GOFFMAN, 2008, p. 68). Durante uma conversa com o agente que atendeu a ocorrência observada no registro, o relato demonstrou o conflito e a tensão racional que envolveu o processo de atendimento:

Quando eu olhei no painel do carro a imagem da câmera e vi que o cara estava se cortando novamente eu fiquei indignado. Parei o carro, pedi pra ele parar com aquilo. Vou te falar, eu tinha acabado de voltar do hospital, do IGP, a vontade que dá é dar um choque nele pra ele parar. Mas pensa, o cara é deficiente (não tem uma perna), se eu paro o carro e alguém vê eu algemando um deficiente? Imagina só o que vão pensar. Quem olha não sabe que um cara daquele é um assassino estuprador, que já saiu da cadeia e estuprou mesmo sem ter uma perna. Tirei a gilete da mão dele e voltei pro hospital para dar novamente os pontos no pescoço (E13).

Esse tipo de situação contingencial dá início a uma situação de gestão que será administrada por um período de quatro a seis horas, envolvendo uma série de processos: desde a retirada do interno na cela, atendimento pelo instituto geral de perícias, registro da ocorrência na delegacia e atendimento hospitalar e, por último, o retorno ao hospital para o novo atendimento. Essa situação ilustra as dificuldades da equipe de trabalho em organizações que operam diretamente sobre situações de ordem prática, que envolvem demandas emocionais, psíquicas, biológicas dos internos (GIRIN 1996; GOFFMAN, 2001).

O agente experimenta a tensão racional entre: a obrigação de cumprir sua função, manter tecnicamente um padrão humanitário de atendimento e garantir o direito do interno (o que é constantemente

lembrado não só por superiores hierárquicos, mas por várias agências da sociedade), de outro lado a equipe enfrenta a hostilidade dos internos (GOFFMAN, 2008).

Diante da imprevisibilidade que pode assumir o atendimento ao interno, em situações emergenciais os agentes têm utilizado câmeras para registrar e resguardarem-se de acusações sobre suas práticas. Um dos registros (disponibilizado para a pesquisa), o atendimento ao interno em surto psicótico que se recusou a tomar a medicação na enfermaria da unidade. Toda a abordagem feita pelo agente na cela foi gravada, o detento estava desorientado e agitado e foi conduzido para o hospital psiquiátrico. No hospital, apresentou mais resistência ao atendimento médico, os agentes utilizaram da força física para conduzir o interno ao atendimento psiquiátrico, após ter sido medicado, foi conduzido para a penitenciária.

Casos como esse configuram o tipo de contingência que deverá ser administrada pela equipe, casos que fogem da capacidade normativa de previsibilidade. A finalidade do trabalho dos agentes é garantir a segurança do apenado e resguardar sua conduta a partir dos recursos disponíveis que comprovem a ação orientada pelos fins da organização.

Essas situações envolvem o deslocamento, espera no atendimento hospitalar, além da dificuldade de encontrar atendimento especializado nas unidades do sistema de saúde. Nos casos onde há lesão corporal, é preciso passar pelo exame do médico legista, registro da ocorrência na delegacia, uma série de trâmites que evitam que a equipe de agentes daquele plantão seja responsabilizada ou acusada pelo incidente.

5.2.11 A escolta de detentos

O trabalho de escolta é realizado sempre que há necessidade de conduzir o interno para fora do complexo penitenciário. É função da equipe de agentes de escolta garantir a segurança no traslado em ocasiões de transferência entre penitenciárias, comparecimento ao tribunal, atendimento hospitalar e internação, atendimento no IGPM (Instituto Geral de Perícias Médicas) entre outras.

A rotina de escolta é realizada por uma equipe de seis agentes que trabalha em regime de expediente. A definição de uma equipe fixa para a realização de escolta dos detentos só foi instituída recentemente, antes disso, as escoltas eram realizadas pelos agentes de plantão, por ocasião de disponibilidade. Porém, com o aumento das ações criminosas

observadas em vários Estados e até mesmo em SC, percebeu-se a necessidade de que estes agentes estivessem armados (com porte legal) e com treinamento adequado.

O grupo de agentes que trabalha no serviço de escolta recebe treinamento apropriado com objetivo aprimorar a resposta em situações de risco. O momento de transporte de um detento é uma possibilidade de fuga potencial ou de execução por parte de outros criminosos. O papel do agente nestes casos é garantir a integridade física do detento e segurança da equipe que faz o transporte. A escolta caracteriza-se como uma das práticas do trabalho do agente penitenciário que se caracteriza por situações de risco externo, tanto para os agentes quanto para os detentos durante a movimentação.

5.2.12 A escola e a educação na prisão

Durante o período de cumprimento da pena, os detentos podem dar continuidade aos estudos pelo sistema EJA, para isso, no complexo penitenciário, existem salas de aula adaptadas e professores contratados pelo Estado. Aqueles que optam por estudar são retirados das celas, algemados e conduzidos por um agente até a sala de aula que é integrada à galeria. Após estarem do lado de dentro da cela, são retiradas as algemas e então o professor tem acesso à sala de aula. A oportunidade de estudo faz parte de toda uma política de ressocialização, principalmente se considerar uma população carcerária extremamente jovem²².

No ambiente prisional, a educação não diz respeito somente ao acesso ao conteúdo científico e à formação escolar. Na concepção do profissional, com larga experiência no sistema penitenciário do Estado, os próprios agentes desempenham o papel de “educador”, na medida em que realizam suas práticas de trabalho, a manutenção da rotina e da disciplina dos detentos representam oportunidades de disciplinar o indivíduo encarcerado. Nesse sentido, afirma o educador, o ideal seria que o agente estivesse tão comprometido com a educação dos internos quanto os psicólogos e professores estivessem preocupados com a segurança da unidade.

²² Os detentos que eram conduzidos algemados para a sala de aula aparentavam pouca idade, não superior aos 20 anos (caderno de campo).

No entanto, o que se observa é o distanciamento entre os diferentes grupos de profissionais na unidade, certa antipatia entre o grupo que presta atendimento ao detento (como os professores e psicólogos) e a equipe de agentes penitenciários. Os educadores discordam do tratamento que alguns agentes dão aos apenados e os agentes na maioria das vezes desacreditam na possibilidade de educar os detentos. Para alguns agentes, a sala de aula é apenas uma oportunidade para o detento circular fora da cela, esse descrédito é, na opinião de E8, o “tempero” desnecessário nessa relação:

Ser educador é ser autoridade, ser firme e ao mesmo tempo ser respeitoso, porque dá pra ser assim. Outra coisa que dá para fazer é ser arrogante gritão, colocando termos pejorativos, não autorizando aquilo que deveria ser autorizado, proibindo aquilo que deveria ser permitido, não concedendo aquilo que deveria ser concedido. Tipo: é hora da aula, ao invés de chamar o cara pra aula:

-“Ó está na hora da tua aula”, ou então “olha aí, não vai ter aula hoje não, tu não gosta”, ou chegar lá “folgado, eu sei que tu vai lá só para passear”.

E o indivíduo preocupado com a prova que ele vai fazer daqui a pouco, mas recebe isso com uma carga de estigma de preconceito de alguém que está com ódio.

Ele não consegue ser profissional, às vezes ele nem leva e se leva com muito ódio, com raiva e colocando os temperos que não deveria colocar. A suspeita que eu tenho é que há um desconforto em ver o indivíduo estudando e ele fazendo a assessoria, conduzindo o preso, fazendo revista, trazendo para a cela. O mal estar o desconforto existe.

Mas fazendo assim, ele está contribuindo para colocar um estigma em cima do preso. Não favorecendo para que ele tenha uma identidade de estudante, mas reforçando a identidade de bandido sem solução. O indivíduo que é o caso perdido. Um agente educador, basta ele ser justo, basta ele cumprir a lei. Porque a sociedade é tão injusta é tão violenta, tão grosseira e mal educada com as pessoas. Que se alguém for apenas justo! Apenas justo! Já está educando. Não precisa fazer mais nada, não precisa dar conselho, dizer uma frase (E8).

O descrédito do agente em relação à tentativa de estudo do detento compromete o esforço do educador, do psicólogo e do assistente social. E esse julgamento desperta a revolta ao apenado, que pode, sim,

ter o interesse verdadeiro em retomar os estudos e partir para outras oportunidades. Esse é o ponto sobre o qual argumenta E8, a possibilidade do agente de segurança também desempenhar um papel “educador”, não em termos pedagógicos, mas introduzindo o detento em um universo de normas e disciplina, elementos fundamentais no processo de ressocialização.

O sistema penal tem oferecido subsídios para que os detentos tenham acesso às oportunidades de educação, incluindo a viabilidade para que os detentos pudessem realizar nas unidades prisionais o Exame Nacional Ensino Médio (ENEM). No ano de 2015, foram 235 detentos inscritos para o Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM.

Outro projeto em andamento no complexo em São Pedro e nas demais unidades prisionais do Estado é a remição de pena por leitura, projeto denominado: Vagalumes. O projeto, ainda em fase de implantação, prevê a implantação de uma biblioteca no COPE, com materiais apropriados para ser realizado o trabalho do professor orientador de leitura. Também existe uma iniciativa da atual gestão de trazer para dentro do complexo curso do PRONATEC, como: panificação e elétrica, os cursos já foram ofertados aos detentos e aguardam a formalização das matrículas junto ao MEC.

5.2.13 A vigilância na muralha

O Complexo penitenciário estadual (COPE) é cercado por uma muralha de aproximadamente cinco metros de altura e 2 metros de largura. Na parte de cima da muralha estão localizadas as guaritas, onde os agentes que fazem a vigilância 24 horas ficam posicionados. A muralha é estruturada com um corredor, por onde circulam os agentes vigiando a área externa aos muros, a altura torna impossível uma fuga, porém já foram flagrados objetos lançados para dentro da unidade, de alguma forma sempre há tentativas inusitadas de burlar os bloqueios.

Os gansos soltos na parte interna do complexo entre a muralha e os pavilhões auxiliam no trabalho de vigilância emitindo sons ao menos sinal de movimento. O serviço de guarda e vigilância da muralha até 2014 era atribuição da polícia militar de SC, atualmente uma equipe de seis agentes penitenciários faz um revezamento a cada 2 horas na muralha. A foto abaixo foi registrada durante o trajeto por cima da muralha:

Foto 9: O complexo visto de cima da muralha



Fonte: Acervo do autor.

O perímetro foi construído no formato de um corredor com muretas de proteção nas laterais, o que torna possível circular ao redor de todo o perímetro que abriga o bloco da penitenciária. Do alto da muralha é possível observar nas janelas das celas as cordas laranja e brancas entrelaçadas que conectam uma cela à outra, são as chamadas: “teresas”, conforme o registro fotográfico na sequência:

Foto 10: As celas e as “teresas”



Fonte: Acervo do DEAP (2013).

As “teresas” são feitas de lençóis, camisetas e roupas, lançadas na direção de outra cela, elas permitem que os detentos enviem bilhetes e objetos de uma cela a outra. O nome faz alusão à figura da dona de casa, que percorre as casas da vizinhança e leva as notícias sobre a vizinhança. O papel das “teresas” é levar as informações, os pedidos, as notícias para a família de uma cela para outra até aquele que tem acesso à saída temporária, liberdade e, até mesmo, acesso a um celular.

5.2.14 A intervenção e as operações especiais

Até o ano de 2010, as operações de revista e intervenção em situações de crise eram usualmente realizadas com o apoio do Batalhão de Operações Especiais da Polícia Militar de SC (BOPE). Essa era a prática de trabalho, todo e qualquer procedimento de intervenção era realizado com o apoio técnico da polícia. Na medida em que os agentes penitenciários assumiram a Direção das unidades prisionais e do complexo penitenciário, cada vez mais se tornava evidente a capacidade desses profissionais de atuar em situações de risco.

Os agentes conheciam os detentos, sabiam quais eram os líderes do grupo, quais representavam o perigo eminente e quem entre eles poderia facilitar a negociação com os demais. Em um dos relatos, o agente mencionou um exemplo simples, porém que diz muito sobre o trabalho da categoria:

Em uma situação de pátio você tem homens de todos os tipos e de alto grau de periculosidade acontece um desentendimento qualquer ou uma briga. Do lado de fora você tem um policial militar, um policial civil e um soldado do exército, pergunte qual deles entraria no pátio para retirar o sujeito agredido. Nenhum deles. Os agentes penitenciários fazem isso diariamente, esse é um trabalho que envolve respeito e confiança, construído no trato diário com os condenados, que só um agente é capaz de fazer (E9).

A mudança na forma de intervenção acontece particularmente após o ano de 2010, quando os agentes penitenciários assumiram o comando das unidades. No relato do agente, ele explica que, até o ano de 2010, não havia treinamento adequado para intervenções em crise, a instrução era recorrer ao BOPE caso houvesse um princípio de rebelião ou manifestação dos detentos. Como descreve:

Faziam um curso, jogava lá dentro e falava: “trabalhe”. Em uma situação de crise, como faz? Chama a polícia. Chamava a Polícia Militar, levava 40, 50 minutos para se mobilizar, pra chegar na unidade. Entrava a PM lá. Voltava com uma nova renegociação. Aí, quando via o PM, falava: “agora vamos entrar”. Quer dizer, se perdeu tempo, pode ter um tumulto maior, pode ser um chamarisco para uma tentativa de fuga em outro ponto [...]. Mais que isso, o preso já se organizou e a rebelião que iria durar cinco, dez minutos, vai durar um dia inteiro talvez (E9).

Havendo um princípio de “bateção” de portas ou uma rebelião, os agentes de plantão recorriam à polícia militar. A equipe do BOPE era frequentemente acionada para fazer a intervenção na cadeia, o grupo realizava os procedimentos munidos de armas não-letais, como balas de borracha, *spray* de pimenta, etc. Quando os agentes passaram a assumir o comando das unidades prisionais surge também a possibilidade de buscar capacitação e formar uma equipe de trabalho que pudesse dar conta das demandas contingenciais.

No complexo penitenciário, durante os anos de 2011 e 2012, aconteceram os primeiros esforços para treinar e estabelecer uma equipe própria para atuar nestes casos. A equipe que foi treinada na ocasião chegou a ser chamada para atuar em várias unidades do Estado.

O propósito inicial era capacitar uma equipe para intervir e negociar com os detentos assim que houvesse um primeiro sinal de “levante”, seria uma prática adequada para solucionar outro problema: a demora no atendimento da polícia, decorrente da distância entre o COPE e o Batalhão da Polícia Militar na capital, esse tempo era determinante para que a situação se agravasse e ganhasse força.

No recorte da matéria divulgada no jornal: o registro de uma das primeiras tentativas dos agentes de formar uma equipe própria para atuar nas intervenções especiais.

O treinamento de uma equipe para atuar de forma imediata na contenção de crises tinha o propósito de minimizar o tempo de negociação e, com isso o impacto das manifestações. A Direção adotou uma política de negociar diretamente com os internos e intervir rapidamente, com isso, muitos protestos não chegavam a ganhar apoio entre os detentos e já eram solucionados.

Figura 9: O início do treinamento tático no complexo penitenciário.

centual de pessoas que desaprovam Manaus, Porto Velho e Goiânia. de respeito



Curso na unidade de São Pedro de Alcântara começou no ano passado

AGENTES PENITENCIÁRIOS

Equipe realiza treinamento tático

São Pedro de Alcântara

A secretária de Estado da Justiça e Cidadania, Ada De Luca, acompanhou, ontem, um treinamento de intervenção tática na penitenciária de segurança máxima de São Pedro de Alcântara e entregou equipamentos para uso pelo Núcleo de Inteligência (Nipe) da unidade.

Para a titular da SJC, o curso é uma forma de preparar os agentes penitenciários para qualquer tipo de ação e demonstra que o sistema está cada vez mais estruturado.

— Reconhecemos o valor e o importante trabalho realizado pelo agente penitenciário, e com este tipo de treinamento certamente ele estará cada vez mais profissionalizado — ressaltou Ada de Luca.

Os agentes penitenciários que participam do curso na unidade de São Pedro há mais de um ano têm armamento especializado e aulas técnicas de defesa pessoal e imobilização.

Kits foram doados pela Receita Federal

Os alunos também utilizam uniforme tático com capacete, escudo, cotoveleira, caneteira, joelheira, cinto e uma bolsa específica contendo algemas e outros materiais.

O kit entregue para o Nipe de São Pedro de Alcântara contém computadores, notebooks, celulares, câmeras fotográficas, filmadoras, rádios e impressoras. Os mesmos kits, doados pela Receita Federal, também serão distribuídos em outras 48 unidades penitenciárias do Estado.

Fonte: Acervo DEAP.

Essa prática, segundo o relato do agente, minimizou os chamados da polícia militar, que eram frequentes. Com a medida, tornou-se possível evitar que pequenas manifestações, que poderiam ser encerradas em 5 ou 10 minutos, assumissem a proporção de uma rebelião. A variável “tempo” aparece neste cenário indicando que o melhor momento de atuação sempre era o momento oportuno, ou seja, o início do movimento dos encarcerados.

A equipe que iniciou as tentativas de intervenção em crises no complexo desintegrou-se após as denúncias do Ministério Público em 2012²³, quando os agentes foram acusados de cometerem excessos durante uma operação nas celas. Em etapas posteriores, o DEAP passou a investir na capacitação de instrutores, permitindo que os agentes participassem de treinamento sobre intervenções de crise e operações em penitenciárias federais em outros estados.

²³ Os detalhes sobre a crise de 2012 e a intervenção que resultou no processo criminal por lesão corporal contra o Diretor e a equipe de agentes penitenciários serão apresentados na próxima seção.

Para o instrutor de intervenção, a operação no pátio é um momento de teste para os agentes, enquanto na intervenção na cela o agente depara-se com três ou quatro detentos no pátio, eles estão em maior número e sentem-se mais fortalecidos no grupo. Porém, quando os detentos observam que a equipe está preparada, bem posicionada, verbalizando as orientações para que os detentos se posicionem ao fundo, virados para tal lugar etc., a tendência do grupo é obedecer à equipe de intervenção.

Os momentos de intervenção no pátio são momentos de extrema tensão, tanto por parte dos agentes, que em geral estão em menor número, quando pelos detentos, que temem pelo uso das balas de borracha ou do gás. Por esse motivo, a verbalização é fundamental, a comunicação conduz a ação do agente durante todo o processo e dá garantia ao detento sobre como será conduzido o retorno para a cela.

Durante a entrevista, questionei o instrutor sobre as imagens divulgadas de uma intervenção realizada na unidade de Joinville, os agentes que realizaram a operação foram acusados de torturarem os internos e respondem processo criminal. Nas imagens (abaixo), os detentos nus no fundo do pátio, aparentemente rendidos, receberam tiros de bala de borracha.

Foto 11: Operação de revista no pátio em Joinville (denúncia).



Fonte: Imagens do circuito interno de TV (CLICK RBS; 2013)

O agente penitenciário instrutor de intervenções explica que grande parte da tensão que se cria neste ambiente flui a partir da comunicação. Mesmo quando já estão sentados e posicionados no pátio,

os detentos começam a instigar uns aos outros para se levantarem. A equipe precisa conter a manifestação, pois caso um dos detentos tome a iniciativa, é possível que os outros sintam-se estimulados. “Numa situação cinco agentes e uma pistola podem não ser suficientes para conter cem homens” (E9).

Na percepção do agente, o que não aparece nas imagens é justamente o elemento determinante: os diálogos. Nesse momento é preciso que o agente tenha controle sobre suas ações, qualquer palavra mal colocada é crucial para aumentar a tensão entre os agentes e detentos.

Nas imagens da TV o preso está com a mão na cabeça, porque sabe que no pátio tem uma gravação de vídeo, mas não tem áudio. Então, o preso coloca a mão na cabeça baixa e fala que vai levantar ameaça família, que vai matar todos. Inclusive, falam juntos: “vamos levantar”. Então, quem está atrás, se não está bem estruturado, firmado, realmente, vai, de repente, se impor de forma inadequada para poder garantir que todos não levantem. Então, acabam se excedendo. Se for uma equipe bem treinada, logicamente vai comandar e esperar o momento certo e adequado para fazer a intervenção (E9).

Os relatos deixam claro como todo este processo precisa ser conduzido com o máximo de cautela, toda ação ou verbalização será seguida por uma reação do grupo. Como menciona o agente, uma palavra “mal dita” coloca uma cadeia no chão:

O preso começa falando. Depois, fala que vai levantar, xingar todos, ameaça. Se ninguém faz nada, vai levantar. Se ninguém fizer nada, levanta mais um, dois, três e continua levantando. Se ninguém fizer nada, vem para cima. Então, quando começa, tem de impedir, logo no primeiro momento. Começou a falar muito, tem que o fazer parar de falar, para não piorar a situação. Aquilo pode criar uma rebelião. Esse tempo de experiência foi mostrando muita coisa. É um xadrez. Tem de saber falar, posicionar, a hora de agir. Porque, se não, cria comoção. E como eu falei: é uma palavra maldita que cria rebelião. Uma palavra só dentro da unidade, não aceita...

O agente penitenciário chegar no pátio e xingar o preso, é rebelião, na certa. Cria uma comoção. Vem para cima, a cadeia toda também vem. Eles xingam a gente o tempo todo. Mas se devolvermos, pronto, cria uma rebelião (E9).

O instrutor menciona como o posicionamento é fundamental, se o grupo for posicionado próximo do portão de saída eles ficam ousados, altivos e alguns insistem em instigar os demais para um levante. Os detentos também sabem que os agentes estão preocupados com a proximidade da porta, mesmo que isso não resulte em uma fuga, pode ao menos resultar em um grande tumulto difícil de ser controlado. Por outro lado, se o grupo é posicionado no lugar certo ele facilmente será controlado, permanecerá passivo e será conduzido para as celas.

Imagina que isso é o pátio, tenho uma porta aqui. Se eu colocar o preso aqui, próximo da porta, ele cresce. Sente confortável sabendo que está perto da porta. Se eu coloco longe da porta, ele fica mais submisso. Quando entramos em uma situação dessas, pega, geral, na cadeia: tiramos todos os presos das celas e colocamos no pátio. Se eu colocar próximo à porta, cresce, fica mais ousado, ameaça mais.

Ele sabe que estamos preocupados também com aquilo. Quando eu coloco no lugar certo, não cresce. Fica mais passivo (E9).

Atualmente, o DEAP promove uma ação preventiva com equipe de agentes treinados para intervenções: operação presença, direcionada para unidades em risco ou com a eminência de confrontos. Durante a realização da pesquisa foi possível observar a equipe de agentes da “operação presença” realizando uma vistoria no complexo penitenciário.

A operação havia sido realizada por ocasião do aniversário da facção criminosa. A vistoria realizada nas oficinas e nas galerias pela equipe da operação e a presença de um efeito maior no complexo parecem inibir qualquer tentativa de manifestação dos detentos. A operação se enquadra em uma ação preventiva que é iniciada sempre que há indícios de uma possível manifestação dos internos.

5.2.15 A academia de formação: ACADEJUC

A academia de justiça e cidadania não faz parte do complexo penitenciário do Estado, trata-se de um órgão subordinado diretamente à Secretaria de Justiça e Cidadania, responsável pela formação dos agentes penitenciários e servidores da Secretaria. Todavia, esse órgão passou a assumir um papel fundamental na configuração recente do sistema penitenciário do estado e na formação técnica dos agentes

penitenciários. Sendo assim, nesse capítulo foi dedicado um espaço para mencionar como os investimentos mais recentes do Estado, sobre a categoria dos agentes, também refletiram-se na institucionalização de um corpo acadêmico científico para atuação no ambiente penitenciário.

A ACADEJUC, Academia de Justiça e Cidadania, entrou em substituição da antiga escola penitenciária. Até o ano de 2010, a Escola penitenciária era apenas um braço do treinamento na segurança pública, subordinada à polícia civil e com treinamentos ministrados pela polícia civil. O treinamento dos agentes penitenciários pela academia é requisito mínimo para o ingresso na carreira de agente penitenciário.

A academia se fortaleceu mediante um contexto que passou a demandar do agente penitenciário conhecimento técnico e legal para atuar de forma eficaz, respeitando as diretrizes normativas e legais da função. Tal configuração coaduna com a ampliação significativa da fiscalização e proteção sobre os direitos dos apenados, o que eliminou do ambiente penitenciário muitas práticas consideradas ostensivas e cruéis.

Figura 10: Agentes femininas no curso técnicas operacionais ACADEJUC.



Fonte: acervo ACADEJUC.

Para os agentes penitenciários com mais tempo de serviço, há alguns anos o trabalho prisional era realizado sem o mínimo de segurança para os agentes. Caso houvesse uma briga no pátio, os agentes entravam em dois ou três no meio de uma ou duas centenas de detentos para retirar os agressores e feridos. A garantia de segurança em

relação aos detentos estava na certeza da punição, se houvesse um desacato ou tentativa de violência por parte de um detento era comum que a resposta fosse uma punição física.

Para os agentes no quadro atual esse tipo de atuação fatalmente incorre em prejuízos para o agente penitenciário, seja pela representação do advogado do interno ou dos órgãos de representação dos Direitos.

O treinamento da Escola penal resumia-se basicamente ao uso de armas letais e não-letais, noções de Direitos humanos, entre outros. Com o desligamento do DEAP da Secretaria de Segurança Pública, a antiga escola penitenciária foi substituída pela Academia de Justiça e Cidadania, subordinada a SJC, com investimentos direcionados na formação dos agentes penitenciários e servidores.

A Academia (ACADEJUC) passou a concentrar formação técnica e operacional dos agentes penitenciários. Hoje assume um status de suma importância para o atual momento do sistema penitenciário do Estado, institucionalizando um conhecimento que, até então, estava somente na ordem prática da função. A grade curricular foi ampliada, incluindo também conhecimentos do âmbito da área jurídica, saúde, psicologia e gestão. A prioridade na seleção dos instrutores está sempre relacionada à experiência na atividade em unidades prisionais, o processo feito por edital público de seleção elevou significativamente a qualidade dos treinamentos.

Figura 11: Agentes no treinamento de intervenção sobre crises



Fonte: Acervo ACADEJUC.

O trabalho de formação ampliou-se para incluir também treinamentos de aperfeiçoamento, com manuseio de armas, técnicas de

intervenção em crises, entre outros. Atualmente, esse tipo de treinamento é ofertado em caráter opcional, entretanto, a partir de 2016, já passa a ser considerado como fator de progressão na carreira.

Os treinamentos adequaram-se à realidade atual do sistema penitenciário do Estado, que parte da conscientização de que o agente precisa resguardar-se juridicamente sobre suas ações. Esse é um trabalho árduo, nas palavras de um dos instrutores da academia, na percepção do agente penitenciário, é difícil fazê-lo entender que a melhor conduta (para ele inclusive) não é a violência, mas o respaldo legal. O que fica claro no relato:

Hoje os instrutores vão dizer: quando tu bates num preso, a dor dele vai passar em um dois minutos. Agora quando você vai lá e aplica a legislação... se o preso te ameaçou de morte, nós temos todo mecanismo, vai pro setor penal e vai parar no juiz. Quando ele for pedir uma progressão de regime ou saída temporária o juiz vai levar isso em consideração. Ele ameaçou, tem um agente ameaçado por ele. O preso vai perder a progressão, ele vai se informar com o advogado: - E aí não deu, porque não deu? Lembra a três anos atrás que você ameaçou um agente de morte, o juiz levou em consideração.

Então o que eu digo, esse soco que o preso leva, esse soco legalizado, porque é uma bordoadada que ele vai ficar remoendo durante um ano (E5).

Quando ocorrem excessos e violência contra o apenado, há todo um sistema de monitoramento de câmeras, esforços do judiciário e da corregedoria para apurar denúncias de maus tratos. A legislação exigiu maior responsabilidade na atuação e a garantia dos direitos dos encarcerados. A ação dos agentes penitenciários durante os conflitos que aconteceram nos anos de 2012 e 2013 levou muitos agentes a responderem processo criminal por tortura e uso excessivo da força. Essa mudança e a cobrança da justiça sobre os Direitos Humanos também exigiu uma formação adequada e a institucionalização da prática de intervenção.

De outro lado, também acontecem muitas denúncias falsas. Conforme os dados verificados na corregedoria do DEAP, muitas denúncias são infundadas, quando o serviço de investigação verifica as imagens captadas pelas câmeras, já é possível descartar a alegação de violência.

Em alguns casos, o que acontece é a resistência do interno, ou seja, ele demonstra resistência a fim de induzir o uso da força. No relato, E6 explica que, muitas vezes, os detentos são coagidos pelo grupo a fazer “presença” contra os agentes:

Hoje tem muito intento em prol da facção, eles são obrigados a fazer uma “presença” contra o agente. A gente sabe por que a corregedoria trabalha muito com a inteligência, a gente pega muita coisa e às vezes os presos ficam incumbidos por parte da facção de fazer essa afronta direta, corporal, físicos. Até contra o agente ali dentro da cadeia, independente se ele vai perder ou não. Antes a gente pensava que bastava o castigo. Mas com a facção ele tem coisas maiores a perder, a vida. Quando a facção manda fazer eles não dizem: “ah, você está fora da facção”, para eles só tem uma coisa, só a vida. Então, não é uma questão de ser excluído, se não fizer você será executado. E é executado dentro da cadeia (E6).

Nesse sentido, os instrutores da academia enfatizam que é preciso que este servidor esteja preparado e consciente do que ele pode fazer e como deve agir. Ainda assim, existe um fator que é o controle emocional, neste caso a existência de um líder experiente evitará certamente que o descontrole de um cause a comoção nos demais. Nesse campo, a verbalização é precedida por uma série de cuidados, qualquer uso inadequado da palavra pode ser o estopim para uma rebelião.

Na figura apresentada a seguir, os símbolos dos “brevês” que conferem ao agente a formação em tática prisional.

Figura 12: Brevês dos cursos de intervenção tática prisional



Os brevês são indexados na farda dos agentes penitenciários, semelhantemente ao que é tradicional nas organizações militares e na polícia. O uso dos brevês também só passou a ser utilizado recentemente, o objetivo é personificar o fardamento e reconhecer os agentes que investem em cursos de instruções especiais.

5.2.16 Síntese do bloco

Nesta seção foram apresentadas as práticas e as situações de trabalho dos agentes penitenciários no Complexo Penitenciário do Estado em São Pedro de Alcântara. As práticas, como objeto de análise e compreensão do fenômeno social, têm inspiração na ontologia do social conceituada a partir de Shatzki (2001; 2003). Entendem-se as práticas como atividades humanas organizadas ou ações estruturadas a partir de um determinado espaço de tempo. Nesse sentido, a atividade humana coexiste com os objetos e disposições materiais formando uma espécie de arranjo, esses arranjos ou “malhas” entrelaçam a ação humana, estruturas e objetos plastificando configurações diversas (SCHATZKI, 2001, 2002; LEMOS; ALCADIPANI; 2015).

A observação, descrição e análise incidiu sobre as práticas que estão ligadas à atividade-fim da organização: a reclusão e atendimento aos condenados. As atividades relacionadas às rotinas administrativas e burocráticas não foram objeto de descrição e análise, em síntese, essas práticas assemelham-se às de qualquer organização pública.

As observações no campo aliadas aos relatos dos agentes de forma conjunta permitiram descrever as práticas do trabalho prisional que entrelaçam a estrutura organizacional (celas, galerias, alas, pavilhões etc.), os dispositivos materiais (armas, câmeras, automóveis etc.), as inúmeras atividades dos agentes penitenciários.

O trabalho na chave constitui-se como uma prática de rotina e refere-se a constante abertura e fechamento dos cadeados que dão acesso às galerias, ao pátio e às celas. Toda e qualquer movimentação dos detentos externa à própria cela depende de condução e controle realizados pelos agentes na “chave”.

A tarefa mais simples e rotineira, o abrir e fechar de um cadeado, da abertura a inúmeras situações inusitadas que podem ocorrer entre os mil e duzentos detentos atendidos diariamente. A complexidade das demandas do “material humano” confere à equipe de trabalho as

incertezas de um contingente de situações a serem gerenciadas no período de um plantão (GOFFMAN, 2008).

O trabalho na chave é o ponto de partida para as inúmeras práticas descritas nessa seção que competem ao trabalho dos agentes: nos procedimentos de revista, inspeção sobre objetos destinados aos internos, acesso dos visitantes a unidade, a atividade laboral dos detentos, o serviço de alimentação, o atendimento a saúde, o acesso à educação, a escolta do transporte externo dos detentos, o trabalho de vigilância na muralha.

A descrição das práticas foi aliada à descrição de situações críticas (relacionadas às práticas), que se apresentaram no decorrer das observações do campo, como por exemplo: a dificuldade de gerenciar as emergências hospitalares ou a transferência de detentos entre as celas e galerias.

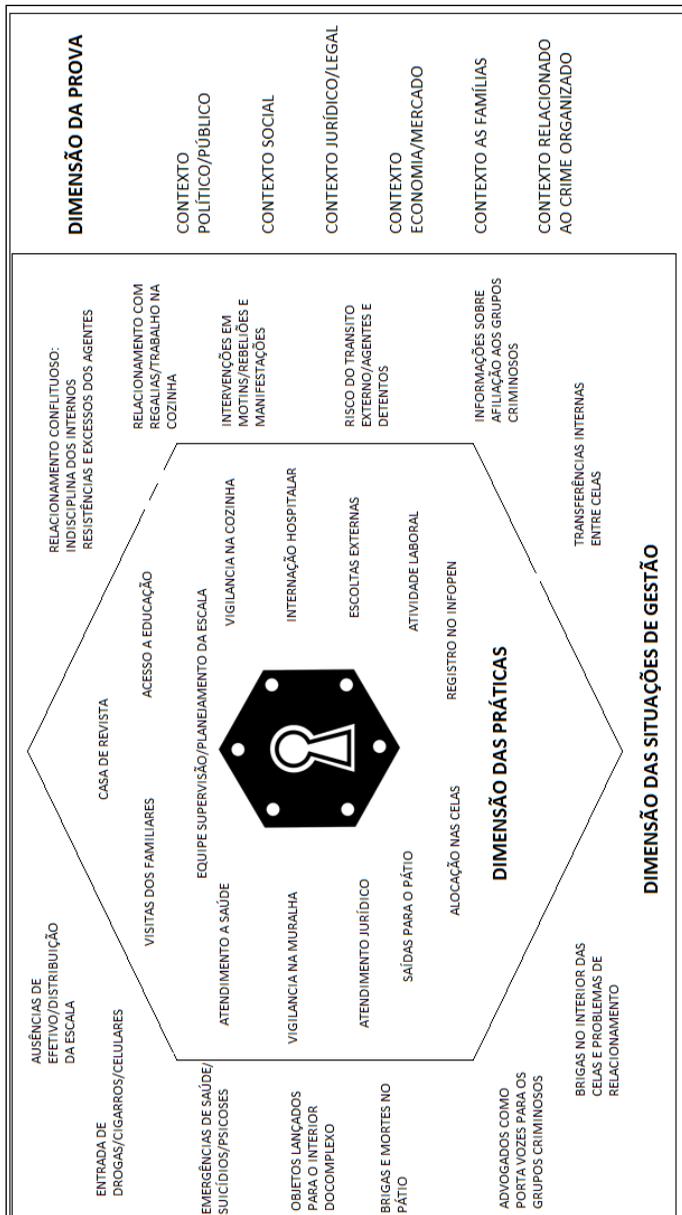
O que se observou no desenrolar dessas situações são elementos contingenciais que apontam para os limites da racionalidade de prever, normatizar e planejar a organização e o trabalho prisional (CLEGG, 2003; 2006; AUBENQUE, 2008; GIRIN, 1990; 1996).

Nesse sentido, pressupõe-se que é o caráter contingencial das incertezas sobre o desenrolar dos acontecimentos que diferencia uma prática de uma situação de gestão (AUBENQUE, 2008). A compreensão do que se constitui como uma situação de gestão é interpretada a partir dos elementos constituintes: participantes, dimensão de espaço e tempo e do contexto no qual ela está encapsulada (GIRIN, 1990; 1996; QUERÉ, 1997; RAULET-COSSET, 2008).

As situações de gestão configuram-se na perspectiva do plano, ou seja, ocorrem de forma pontual e estão relacionadas a diferentes variáveis, como é o caso dos motins, manifestações e rebeliões. Nesse caso, as intervenções prisionais e as operações especiais realizadas pelos agentes instituem-se como práticas de gerenciamento de crise e contenção aplicadas em situações críticas. A situação de gestão é pontual, interfere na dinâmica sequencial das atividades e não está vinculada a uma periodicidade definida, por esse motivo, ela enfraquece os instrumentos racionais de planejamento e normatização das ações dos participantes (GIRIN, 1990; 1996; CLEGG, 2003).

Portanto, entende-se que, nessas situações, o agente percebe-se em um momento de tensão entre a racionalidade fim, que sustenta as ações da organização, e a racionalidade substantiva, que orienta as concepções valorativas da vida particular (SERVA et al., 2015), doadora de sentido, e que assim permite ao indivíduo promover sua autorrealização (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012; GIRIN, 1996).

Quadro 3: Práticas, situações de gestão e o contexto do trabalho prisional



Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre algumas das situações críticas gerenciadas após o ano de 2010: o aumento nos controles sobre a entrada de drogas, restrição do comércio e consumo de cigarros no interior do complexo, a implantação dos uniformes e a classificação dos detentos entre as galerias por tempo e tipo de condenação. O impacto causado por algumas dessas medidas de gestão aplicadas na unidade refletiu-se em diferentes práticas de trabalho, impondo aos agentes penitenciários uma postura muito mais disciplinar e pautada sobre a experiência prática desses agentes, diferente do que era a prática das gestões anteriores.

Não ao acaso, a postura que os agentes passam a assumir nesse período coaduna-se com o crescimento e o reconhecimento da categoria dos agentes penitenciários no âmbito da segurança pública do Estado. As mudanças na gestão modificaram as práticas de trabalho na unidade e isso não aconteceu sem resistências, todavia, a forma como cada uma das situações críticas foi gerenciada de forma bem sucedida demarcou um campo de domínio específico desses profissionais.

5.3 A CONTINGÊNCIA DOS EVENTOS E A PROVA

Nesta seção, serão descritos os eventos que estiveram diretamente relacionados às práticas de gestão implantadas no complexo penitenciário a partir de 2010 (descritas na seção anterior). As mudanças inseridas pela Direção nesse período implicaram diretamente sobre privilégios das organizações criminosas no interior do complexo. As ações da Direção tiveram reflexo em inúmeras situações gerenciadas e solucionadas a partir da própria equipe de agentes penitenciários. Na medida em que as manifestações criminosas extrapolaram os muros do complexo, ficou caracterizada a contingência imbricada nesse espaço.

O conceito de contingência parte do pressuposto da indeterminação do futuro que dá abertura à ação do homem, ao mesmo tempo arriscada e eficaz. É a incerteza sobre os acontecimentos que torna a ação do homem possível e útil, permitida e necessária diante de um mundo contingente (AUBENQUE, 2008). Na leitura de Aristóteles, tanto o produzir quanto o agir representam uma inserção na ordem do mundo para modificá-lo, nesse sentido, o mundo incorpora uma indeterminação.

A contingência materializa-se na perspectiva da organização sobre as situações inesperadas que podem ou não ocorrer. Este elemento não se constitui como um conceito central na análise dos dados, porém

ele é ponto de partida para compreender a *phronesis* no horizonte da ação do sujeito sobre o mundo. Da perspectiva de Aubenque (2008), em um mundo contingente os acontecimentos são desconhecidos e pouco previsíveis. O contingente é oposto ao eterno, oposto ao necessário, está no campo da incerteza, no mundo do devir.

Da perspectiva pragmática adotada nesse estudo, compreende-se que esses eventos contingenciais configuram momentos críticos, onde os agentes experimentam suas próprias capacidades. A gestão do maior complexo conduzida por um agente penitenciário de carreira configurava-se como uma oportunidade singular de demonstrar a capacidade técnica da categoria de gerir as situações críticas. Nesse sentido, a prova assume uma oportunidade de experimentação e de revelação das capacidades (CORRÊA; DIAS, 2016; BOLTANSKI; THEVENOT, 2006).

A contingência caracteriza-se a partir dos acontecimentos que mobilizaram a segurança pública do Estado durante as crises que aconteceram nos anos de 2012, 2013 e 2014. No entanto, o que se observou a partir dos fatos e das declarações é que esses acontecimentos não estavam desconectados das medidas de controle e enfrentamento ao crime organizado que vinham sendo aplicadas pela Direção do complexo desde o ano de 2010.

Nessa perspectiva, a prova configura-se a partir do momento em que os agentes e a equipe da Direção perceberam que não havia como comandar a unidade negligenciando a influência e as ações do crime organizado. Na definição de Boltanski e Thevenot (2006), a reflexão e a suspensão das ações nesses momentos críticos dá-se também porque os indivíduos envolvidos nesse processo dificilmente permanecerão em silêncio, ao promover a denúncia, eles incentivam os demais participantes a mobilizarem esforços para modificar o quadro de crise (CORRÊA; DIAS, 2016).

A mudança no curso da ação parte de um quadro contextual e situacional que envolve o histórico de problemas da organização e a categoria dos agentes penitenciários. Uma categoria historicamente relegada a uma posição inferior no contexto de segurança pública, estigmatizada, desprovida de salários adequados e de perspectivas de crescimento na carreira. A contingência dos eventos colocou os agentes penitenciários no centro do momento crítico, diante da possibilidade de “provarem” sua capacidade e competência na condução das ações de gestão do complexo penitenciário (CORRÊA; DIAS, 2016; BOLTANSKI; THEVENOT, 2006).

O elemento contingencial que materializa a prova para a organização e, para essa categoria profissional, parte dos acontecimentos

relacionados à atuação de um grupo criminoso que se formou no interior do complexo penitenciário. O grupo teria se originado quando os detentos de maior periculosidade, que ocupavam a antiga “ala máxima” da penitenciária da agrônômica, foram transferidos para o complexo que era considerado a primeira unidade de segurança máxima do Estado.

A origem da organização PGC é atribuída a esse grupo que se formou no interior do complexo. O texto publicado pelo Vargas e Pereira (2013) traz uma síntese da história do surgimento da facção criminosa PGC no COPE:

Os fundadores do PGC se organizaram na cadeia. Os primeiros recortes do que viria a se transformar numa legião de detentos surgiram em 2001, na chamada Ala Máxima da Penitenciária de Florianópolis, na Agrônômica. Em 3 de março de 2003, quando o Estado começava a planejar o envio de presos para a recém-construída Penitenciária de São Pedro de Alcântara, na Grande Florianópolis, se deu a fundação, batizada inicialmente de “G” (O Grupo).

Ali se juntaram detentos de alta periculosidade, que viriam a se comunicar e tramar crimes da prisão para as ruas [...]. Assim como em estruturas constituídas de fato, a liderança foi fundamentada em uma espécie de **primeiro ministério**, sem líder máximo e com 10 presos encabeçando as decisões, aliciando, ameaçando e até mesmo determinando o extermínio de testemunhas. Ou seja, na prática, as decisões mais importantes, como matar aliados e desafetos, passam pelo colegiado dos criminosos.

É o conselho vitalício que emana de dentro da cadeia ordens para os sintonias. Estes são responsáveis por repassá-las aos cinco disciplinas gerais, que então dissipam as mensagens aos disciplinas de bairro e da periferia. Como a toda regra há exceção, em missão específica são selecionados integrantes.

Em inquérito policial que se arrasta desde 2010 na Justiça de Tijucas, na Grande Florianópolis, a Diretoria Estadual de Investigações Criminais (Deic) relata que a facção cresceu de forma vertiginosa a partir de maio de 2003, aos moldes do Comando Vermelho (Rio de Janeiro) e do Primeiro Comando da Capital (PCC), de São Paulo.

Na época, os membros eram basicamente do litoral catarinense. Rapidamente, os presos fizeram seu próprio estatuto. Cartas apreendidas em revistas, nas celas e nas ruas demonstravam, na linguagem própria, a liderança exercida no sistema prisional e nos criminosos em liberdade. (VARGAS; PEREIRA, 2013).

O grupo que se articulou no interior do complexo beneficiou-se de um período de negligência do poder público na unidade prisional. Os agentes penitenciários que trabalharam na unidade na época relataram como assumiram o trabalho no complexo sem treinamento adequado, uma estrutura problemática, Diretores indicados politicamente e que se quer conheciam a realidade do sistema prisional. Os detentos, por outro lado, usufruíram da inércia do Estado fortalecendo a organização do grupo, estabelecendo regras, promovendo comércios internos, entrada de drogas e assumindo a liderança entre a massa carcerária.

Uma expressão utilizada pelos agentes penitenciários para se referir ao momento vivido pela organização (até o ano de 2010) é de que: “*a chave da cadeia estava na mão dos presos*”. Conforme o agente E3:

Então, invertia esse valor de tal forma que a autoridade passava a ser o preso e o agente passava a ser o funcionário como é o que eles têm por hábito de dizer: “o seu funcionário, o seu funcionário”, que eles são os patrões. Então, o agente penitenciário ele era oprimido pelos presos (E3).

O descaso do Estado com a categoria profissional e com a organização certamente não justifica muitos dos erros cometidos por parte dos agentes penitenciários, mas é possível que tenha contribuído de forma negativa para que ocorressem excessos, violência e corrupção entre muitos profissionais.

No relato de E1, ele descreve ter encontrado uma equipe de trabalho enfraquecida e sem preparo técnico necessário. A unidade prisional estava relegada ao descaso das gestões anteriores, a ausência de regras e de controle e o crescimento do poder de atuação do crime organizado. Para o agente, não havia como conduzir a unidade sem enfrentar o poder paralelo:

Mas como eu te falei: a unidade estava na mão do preso. Então, o Estado sabia disso. Apesar de não divulgar ou admitir, na verdade, sabiam (E1).

A fala do agente configura a noção de prova conceituada a partir do pragmatismo, quando os atores envolvidos na organização percebem que alguma coisa está errada na forma como conduzem suas ações e não

há mais como conviver com essa situação (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006).

As negligências das gestões anteriores e o histórico de corrupção haviam criado dentro daquele complexo uma organização paralela, que contava com o apoio de alguns dos agentes penitenciários para conseguir benefícios diversos para os criminosos mais perigosos (e também aqueles de maior poder aquisitivo). Os agentes apenas suspeitavam sobre a identidade dos líderes do grupo, o poder de comando e sua capacidade de articulação dentro e fora da cadeia.

No relato de E1, ele explicou que diante da ausência de certezas sobre como conduzir a gestão da unidade, ele partiu de sua experiência pessoal em outras unidades. Na concepção do agente, a tarefa mais importante da gestão naquele momento era fazer com que as regras (que já existiam) fossem cumpridas. Qualquer perspectiva de cumprir a missão oficial da organização de “reeducar” partia da premissa de que o indivíduo deveria respeitar as regras da instituição, o que se opõe a história de vida da maior parte dos condenados.

O primeiro passo para recuperar, no meu entendimento, é disciplina. Então não consigo reeducar o cara se não disciplinar primeiro. Como vamos fazer isso? Realmente, impondo as regras que existem. Se eu não consigo impor isso, no mínimo, o restante não vai aparecer. Não consigo fazer com que o cara tenha interesse em estudar, se cuidar. Porque está acostumado nesse mundo sem regras e do jeito que ele quer [...] Na cadeia, vão tentar fazer o que faziam aqui fora (E1)

O relato E3 resume seu entendimento sobre as mudanças implantadas na unidade a partir do ano de 2010:

Quando passamos a ter secretaria própria começamos administrar como conhecedores de um programa, viemos trazer solução foi onde começamos a ter um sistema prisional com novos agentes. Começamos a evolução do sistema prisional, porque historicamente eu tenho profundo respeito e admiração pela profissão de policial militar, de policial civil e tal, só que cada um no seu quadrado. Quando o cara é policial militar e ele vem a ser diretor de uma unidade prisional muitas vezes por indicação política ou porque não tem onde colocar o cara lá o oficial não tem o que fazer com ele, coloca como diretor de uma unidade prisional, ele não tem o menor comprometimento com o resultado, porque

aquilo pra ele é passageiro, assim como é para o delegado de polícia, assim como é com o indicado político. Eu sou agente penitenciário e vou me aposentar nessa função, então todo o resultado que eu fizer nessa unidade prisional vai refletir no meu futuro profissional. Eu posso vir a trabalhar nessa unidade, na verdade eu comecei a trabalhar nessa unidade e pretendo terminar trabalhando nessa unidade, pretendo me aposentar trabalhando aqui. Eu espero que ela seja a mais salubre possível para o servidor, o que é diferente de um policial, um indicado político, se a cadeia incomoda, dá um princípio de rebelião passa no jornal, ele vai ser chamado por quem o indicou e, “opa, o que, que tá acontecendo?”. **E ele vai sempre ceder um pouco mais.**

Foi nessa condição que estava a unidade, quando o agente (ex gestor) passou a administrar ele trouxe o estado de volta pra unidade. Eu não acho que ele tenha sido o provocador disso não, eu acho que o que aconteceu com ele foi consequência. Primeiro que nós tínhamos uma organização criminosa que tinha um grande poder dentro de uma unidade prisional e ele veio e foi desmantelando isso e foi trazendo de volta o poder pro estado. Ele simplesmente entrou lá e cumpriu a regra.

No relato de E3, a ausência de gestores vinculados à unidade e ao trabalho prisional cultivou uma política de “boa vizinhança”, onde os agentes e a equipe da Direção faziam “vista grossa” para os problemas da unidade.

O complexo tornou-se o ambiente propício para cultivar e alimentar o embrião de uma organização criminosa. Nesse cenário, a pretensão de cumprir a regra em uma instituição carregada de vícios e atos de corrupção, muitos desses atos acontecendo debaixo das vistas da Direção, representava naquele momento promover o enfrentamento de uma crise sistêmica ali instaurada. O que não foi sem efeito, a percepção de que a dinâmica do poder havia se modificado logo foi sentida pelos internos, assim, em 2011, os grupos começam a manifestarem-se e disputar o espaço dentro da unidade.

5.3.1 A reunião da massa: o início das execuções

As mudanças ocorridas no complexo em São Pedro de Alcântara demonstravam que havia uma ruptura entre um suposto acordo “diplomático” entre Direção do complexo e os detentos. A postura

assumida pelo gestor partia para o enfrentamento dos hábitos e benefícios “irregulares” da unidade. No ano de 2010, outro fato corroboraria para dificultar ainda mais a gestão do COPE, o retorno para São Pedro do traficante condenado Nelson, apelidado “Setenta”, o qual teria sido o idealizador do Primeiro Grupo Catarinense (PGC) (VARGAS, PEREIRA; 2013).

Conforme alguns relatos, as primeiras conversas sobre a criação do grupo já haviam sido identificadas no antigo “cadeião do estreito” que foi desativado pela SSP em 2009. O embrião do grupo ficou adormecido quando Setenta fugiu logo após idealizar a criação da facção.

O traficante seria o líder de comando com um “ministério” de 20 detentos [...] Estes “ministros”, ocupam em sua maioria o Pavilhão 4 de São Pedro, oferecendo garantia aos demais presos da facção: ninguém se mete com aqueles que usem a tatuagem de uma carpa, que identifica o PGC. Só não há garantias para delatores e para “duques” (OLIVEIRA, 2013).

Quando o líder foi recapturado, em março de 2010, e enviado para a penitenciária em São Pedro, a intenção era de retomar a posição no grupo. O retorno de “Setenta” ao COPE teria promovido uma disputa de poder entre os internos, o que foi identificado pelo serviço de inteligência em bilhetes e informações apreendidas pela polícia. Na época os detentos chegaram a promover sorteios entre membros filiados à facção para estimular a adesão dos demais internos. A disputa estava se refletindo também nos presídios de Joinville e Criciúma, o que fez com que o DEAP solicitasse ao Ministério Público a transferência dos três líderes da facção PGC para outra unidade.

No final do ano de 2010, o DEAP entrega ao MPE as informações, conforme o relato do promotor do caso na época, Giovani Tramontin, o grupo queria se fazer conhecer entre os criminosos, porém ainda não tinha força e representatividade diante de outros criminosos da região do Paraná e São Paulo. Com a identificação dos líderes, o MPE autoriza a transferência dos detentos a fim de acabar com as disputas dentro do complexo, o traficante “Setenta” foi transferido no final de 2010 para uma Penitenciária Federal (OLIVEIRA, 2013; VARGAS, PEREIRA, 2013).

A resposta da massa carcerária foi rapidamente percebida, a insatisfação dos internos com transferência dos líderes para outras penitenciárias era somada ao embate com os esforços da nova Direção

em cumprir as determinações legais e medidas disciplinares, esses fatores contribuíram para a resposta que detentos dariam em seguida para a Direção.

Paralelo a isso, no mesmo período, a Polícia Civil tinha suspeita de que um traficante, que trabalhava como regalia na cozinha da unidade, era o fornecedor de drogas do PGC no complexo. Com a suspeita, a Direção da unidade optou por retirar o traficante do trabalho na cozinha e realocá-lo no regime fechado.

A decisão do Gestor, de retirar o traficante renomado do regime de trabalho para o regime fechado na unidade, causou a indignação de outros detentos. Na percepção de alguns agentes, esse pode ter sido um agravante para o clima de revolta e o desejo do grupo criminoso de derrubar o Gestor da unidade. No relato do agente E5, os líderes do grupo criminoso e seus associados entenderam como uma afronta colocar no regime fechado um criminoso respeitado (como era o caso), e a mudança de regime soava como um desrespeito ao grupo que comandava a unidade.

Os agentes penitenciários corroboram com essa versão, muitas mudanças implantadas na unidade foram somadas ao descontentamento dos internos sobre o aumento no controle e a dificuldade de barganhar privilégios com a Direção. Além disso, iniciou-se uma disputa interna de poder entre grupos rivais, os líderes do PGC passaram a disputar espaço com criminosos faccionados de outros estados. Nesse contexto geral, um objetivo era comum entre os detentos: a queda do Diretor da unidade.

Em janeiro de 2011, inicia-se uma série de execuções de detentos por membros da facção dentro do Complexo Penitenciário, foram 11 mortes registradas entre o mês de janeiro de 2011 até maio de 2011 dentro do complexo penitenciário de São Pedro. Das onze mortes, pelo menos oito foram identificadas como execuções, sinalizando o interesse claro de atrair a atenção da opinião pública para o complexo penitenciário.

Figura 13: Mortes na penitenciária de 2011

DC: MENU VOCÊ ESTÁ EM NOTÍCIAS

Penitenciária de São Pedro Alcântara, na Grande Florianópolis teve 11 mortes em 2011

10/05/2011 - 06h50min

A prisão da morte. Basta ter inimigo, descumprir ordem ou se arrisca a desconfiar de alguém para que o preço seja pago com a vida. Local: penitenciária de São Pedro de Alcântara, na Grande Florianópolis. É lá que 11 detentos morreram desde o começo do ano, numa situação que decreta a falência do Estado em agir para evitar que isso se repita.

PMs e agentes que trabalham no complexo ouvidos pelo DC suspeitam que as mortes são a mando da facção criminosa que envia ordens de dentro das cadeias.

A reportagem apurou que as execuções podem ter caráter de ameaça do grupo para que reivindicações dos detentos sejam atendidas. A facção estaria exigindo o retorno ao Estado de 21 homens transferidos para o regime disciplinar diferenciado (RDD) em presídios federais.

Fonte: VARGAS (2011).

As mortes no COPE tiveram grande repercussão no meio judiciário e nas mídias locais, a questão envolvia diretamente a responsabilidade do Estado com a segurança dos internos dentro da unidade. Considerando o histórico de problemas que envolviam a unidade, como no caso das denúncias de tortura divulgadas em 2009, o Departamento de Administração Penitenciária (DEAP) foi interpelado por representantes da justiça criminal para prestar contas sobre os fatos relacionados às mortes no interior do complexo.

Ainda assim, o DEAP não apontou como causa das mortes a disputa de poder pelas facções criminosas no interior do complexo. Conforme foi divulgado em nota pela mídia local:

DEAP nega que haja líderes: Para o diretor do DEAP [...] as mortes não estão ligadas. Ele afirma que, para o setor de inteligência da unidade de São Pedro e do DEAP, apenas três mortes estão sendo ainda investigadas, seis foram concluídas e duas foram naturais. Ele defende que não existe nenhuma relação entre os crimes.

- Temos certeza que não existem lideranças que mandam matar. É apenas um acerto de contas entre inimigos que se encontram lá dentro. Estamos acabando com regalias, como o uso de cigarro, troca de compras. Reduzimos a entrada de alimentos e o tempo de visita. O que causou insatisfação, claro, mas não tem nada a ver com as mortes — garante. As medidas são parte um novo sistema de comando da penitenciária, segundo o diretor. Ele acredita que os presos se aproveitaram desse processo para tentar desequilibrar o sistema penal (TONIAZZO, 2011).

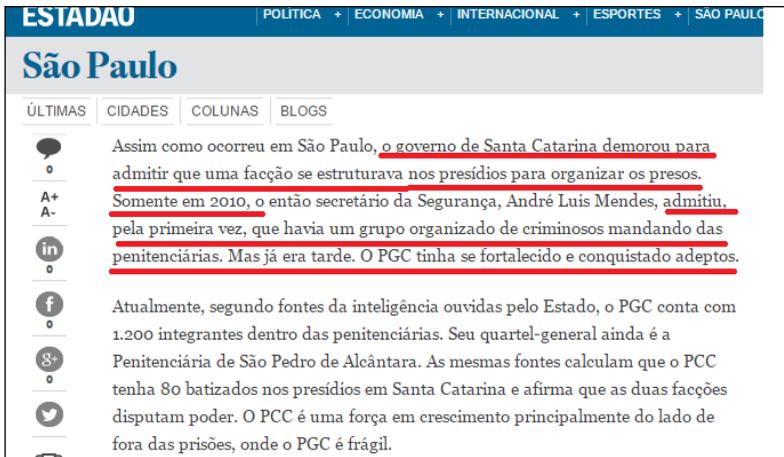
Os documentos e os registros do sistema indicavam o nome dos internos e as circunstâncias em que foram executados. A maior parte das execuções foi realizada por colegas de cela ou no pátio com o uso de espetos e facas. A expressão utilizada pelos criminosos, “reunião da massa”, era o presságio de uma morte, os detentos aglutinavam-se no pátio e encobriam a agressão da visão dos agentes.

O grito de ordem para a cena começar ecoa no pátio durante o banho de sol. A frase “reunião da massa” em voz alta sai de um dos cantos do pátio. Rapidamente uma aglomeração de presos esconde a brutalidade que está por vir. É uma sentença de morte cumprida (TONIAZZO, 2011).

A repercussão das mortes chamou a atenção das autoridades, levou a Secretaria de Justiça e Cidadania (SJC) a inspecionar o Complexo Penitenciário do Estado. Entre as deficiências encontradas, o sistema de monitoramento por câmeras mostrava-se inadequado para a realidade do complexo, o que impedia a identificação dos autores dos crimes. Todavia, o fato mais grave foi a constatação das autoridades de que efetivamente a facção criminosa havia assumido a liderança entre os detentos na penitenciária e utilizava desse poder para promover execuções como resposta pela transferência dos líderes para outras unidades.

A notícia abaixo, divulgada na coluna do Estadão, confirma a percepção geral de que o Governo demorou em atuar sobre o crescimento do crime organizado nas unidades prisionais de SC.

Figura 14: Quartel general do PGC: Penitenciária de São Pedro de Alcântara



Fonte: Estadão, 2013.

No relato do agente E1, os primeiros ataques tinham um caráter de ameaça por conta das transferências dos líderes do tráfico para outras penitenciárias federais em regime diferenciado. Apesar do conflito evidente entre os detentos e a Direção, a SJC não se manifestou naquele momento sobre o afastamento da direção. Na constatação do ex-diretor, as mortes começaram como uma espécie de reivindicação:

Na verdade, no primeiro dia que começaram a reivindicar, foi executando seus desafetos lá dentro em determinados momentos. Mataram muito presos lá dentro, naquela época. Mataram 11, se não me engano, em menos de um ano. Eram desafetos, na grande maioria deviam alguma coisa para a facção. Depois outro jeito que arrumaram para fazer foi fazendo barulho, atirar em unidade da PM (E1).

Na sequência, os criminosos e líderes do grupo iniciariam ataques às unidades da PM, postos da Polícia Militar e delegacias por toda a cidade. Essa primeira onda de ataques seria uma amostra muito tímida do poder de articulação deste grupo.

5.3.2 A primeira onda de ataques (2012): crime, tortura e protestos

Os ataques que aconteceram em 2011 seriam apenas o início de uma sequência de manifestações violenta em todo o estado. Em meados de outubro de 2012, na grande Florianópolis, tem início uma nova onda de ataques, postos e viaturas da P.M. foram alvejados de tiros e ônibus de transporte coletivo foram incendiados.

A equipe de Direção do COPE tinha o conhecimento de que havia influência de líderes do crime reclusos no complexo. Por isso, a primeira medida tomada pela Direção foi retirar das celas todos os aparelhos de TV e Rádio. O objetivo era limitar o acesso dos internos as notícias sobre a repercussão dos ataques, pois as informações que chegavam pelos veículos de comunicação eram fundamentais para que os líderes pudessem dar sequência aos comandos. Conforme o relato do agente penitenciário E1:

Primeira coisa que eu fiz, quando começaram os ataques: tirei rádio e televisão na unidade inteira. Porque o preso, dentro da cadeia, tinha de articular todo o plano de ataque fora. Mas, a maneira mais rápida que tinha para se informar do que estava acontecendo, do efeito que estava surtindo, era através da mídia. O primeiro passo foi tirar rádio e televisão. Então, demoravam um pouco mais para ter o feedback do que estava acontecendo. Só tinham através de família ou advogado. Isso demorava mais do que estavam acostumados (E1).

No entendimento de E1, a equipe conseguiu auxiliar o trabalho da P.M. na medida em que cortou a entrada de informações via rádio e TV. Além disso, foram cortados alguns benefícios temporariamente, a fim de pressionar os líderes para cessarem os ataques. A informação foi transmitida aos encarcerados, como menciona o agente, ele mandou o recado.

A conexão entre os ataques à Polícia Militar nas ruas e o grupo criminoso, que se fortaleceu dentro da penitenciária, logo foi identificada. A Polícia Militar havia interceptado uma mensagem na qual um dos criminosos solicitava que interrompessem os ataques por conta das ações tomadas pela Direção do Complexo, uma série de medidas restritivas que incluíam desde a retirada de aparelhos de TV, rádio, tênis, colchões.

Eu falei para eles:

- Enquanto continuarem os ataques fora vou apertar cada vez mais aqui dentro.

Então, o que eu tinha para tirar eu tirei, até um pouco mais.

Bom, um dos líderes do PGC, ele me falou:

-Não é o PGC.

Eu disse:

- Quem é, eu não sei, se é o PGC ou não, mandar parar, igual, vocês não são PGC?

E depois, uns dois dias depois, veio um major da P.M. que na época era da inteligência e falou:

- O que você falou com eles?”,

- Eu falei isso...

Ele falou:

- Isso caiu numa interceptação telefônica. Mandaram o recado.

E alguém ligou para alguém e falou:

- Para porque o homem está apertando muito aqui dentro. E não vai parar. (E1).

As mortes e os ataques à polícia que aconteceram em 2011 seriam uma pequena amostra dos fatos que sucederam e que estavam diretamente relacionados às ações tomadas pela Gestão do complexo. De fato, os detentos faccionados articulados no Complexo Penitenciário do Estado teriam sido os mentores do que efetivamente se concretizaria como uma primeira onda de ataques, que ocorreu em outubro de 2012. Essa ação organizada teve um alcance muito maior e com consequências muito mais graves de um modo geral.

Aqui observa-se que os ataques estavam relacionados às medidas de controle implementadas pelo Gestor do Complexo (descritas na seção sobre as práticas). O corte dos benefícios e a redução do poder de articulação desse grupo foram fatores determinantes para instigar a resposta nas ruas, tanto que o serviço de inteligência já havia identificado mensagens e cartas contendo ameaças de morte aos agentes e o Gestor daquela unidade, conforme o relato:

Eu cheguei para o diretor, naquela época, e falei:

- Eu não consigo mudar mais nada em São Pedro de Alcântara. Tudo o que eu podia, já fiz. Não consigo mais mudar porque não tem fato novo. Já tirei cigarro, coloquei uniforme, separei por tempo de condenação, renumerei as celas. Eu pedi para o departamento que eu queria sair, os presos não sabiam. Logicamente que não disse a eles (E1).

Nesse período, a equipe da Direção estava em Brasília para um treinamento operacional, quando de dentro do Complexo Penitenciário

foi transmitida uma ordem entre os criminosos determinando a execução. A ordem levaria a cabo a vida de uma agente penitenciária.

A morte da agente penitenciária pontua aqui o tipo de contingência relacionado ao trabalho prisional. Apesar de compartilharem da mesma categoria profissional, a execução tinha uma relação direta com as ações do Gestor do complexo penitenciário. No relato do agente, ele acredita que a execução foi claramente uma resposta a suas ações frente à gestão daquela unidade, a ação criminosa seria uma punição muito mais severa e impactante.

A autoria do crime, atribuída pelas Polícias Civil e Militar ao Primeiro Grupo Catarinense (PGC), colocava a problemática em torno do complexo penitenciário no centro de um debate que envolveu e mobilizou a opinião pública em geral.

Figura 15: MPSC denuncia nove pessoas ligadas a morte de Deise Alves

Homicídio 23/01/2013 | 15h29

Ministério Público denuncia nove pessoas ligadas à morte da agente Deise Alves

Advogada teria se aproveitado do direito de acesso à cadeia e ajudou a articulação do crime

Há 11 dias, a polícia concluiu a investigação do assassinato, indiciou pelo menos 10 pessoas responsáveis pelo homicídio, e decretou prisão preventiva de todos os acusados pela execução da agente prisional. Também foi confirmada a participação do Primeiro Grupo Catarinense (PGC) no crime. Marciano Carvalho dos Santos, o acusado pela execução de Deise, também está na lista do Ministério Público, ao lado de Rafael de Brito, Oldemar da Silva, Fabrício da Rosa, listados por homicídio.

A ação foi assinada por quatro Promotores de Justiça da área criminal da Comarca de São José, e também relata que quatro detentos de São Pedro de Alcântara, chefes de uma facção criminosa instalada no penitenciária, estavam insatisfeitos com a limitação de regalias imposta pelo Diretor da Penitenciária, Carlos Antônio Gonçalves Alves, casado com Deise Alves.

A agente penitenciária não era o alvo, somente o marido, mas acabou executada com um tiro no coração quando chegava na casa da mãe, em São José, no dia 26 de outubro de 2012.

Fonte: Diário Catarinense, 2013.

No entanto, dez dias após o crime, o agente reassume seu posto no Complexo Penitenciário, quando foi informado sobre um princípio de confusão entre dois detentos durante um procedimento de revista. O problema na galeria levou os agentes a suspenderem a saída para o pátio; em seguida, iniciou-se uma “bateção” na cadeia. Nesse momento, os

agentes e a Direção dão início a uma intervenção para conter os protestos, entrando de cela em cela com uma equipe utilizando armas não-letais (de choque e pistola com bala de borracha).

O relato sobre os fatos que ocorreram naquela manhã de novembro de 2012 no complexo penitenciário foi elaborado pela procuradoria geral do Ministério Público de Santa Catarina (2014), a descrição foi feita com base na investigação e nos depoimentos coletados pela procuradoria. Abaixo, trechos da denúncia apresentada pelo Ministério Público contra o ex-diretor:

Na manhã do dia 5 de novembro de 2012, o diretor da Penitenciária, juntamente com outros agentes ingressou, abruptamente, na cela 224, da galeria M, no pavilhão quatro, ordenando que [...] e outros dois detentos fossem para o fundo da cela, sentassem no chão com as pernas cruzadas e as mãos entrelaçadas sobre a cabeça. Na sequência, os detentos passaram a ser agredidos fisicamente e moralmente, desencadeando uma série de atos de tortura no interior do Complexo Penitenciário de São Pedro de Alcântara (MPSC, 2014, p. 5).

De acordo com o Ministério público, a ação foi desmedida em proporções, a intervenção nas celas para conter o tumulto teria resultado em 69 detentos feridos. Na sequência, os argumentos apresentados no processo criminal instaurado pelo Ministério Público (MPSC, 2013, p. 16).

Houve a omissão do Diretor do DEAP [...] quando assentiu ao retorno e ao ingresso do Diretor ao estabelecimento, acompanhando-o na investida contra os presos, contra os quais o demandado [...] entendia poder vingar-se, desprezando a evidência de que os olhos enfiados do sujeito trespassavam o véu da ignorância, solapando o conceito de Justiça, transformando-o num agente ímprobo e ineficaz, pois sucumbe à bestialidade, instaurando a barbárie, que tangência o estado de guerra”, diz a ação que aguarda decisão da Justiça desde março de 2014. (MPSC, 2013, p. 16).

O fato assume então proporções maiores quando as imagens da intervenção feita na cela (dos líderes do PGC), filmadas por um aparelho celular escondido e enviadas em um pendrive para o Ministério Público, foram também enviadas para exibição na rede de TV RBS (televisão local). Nas imagens, os agentes entram na cela e utilizam armas não-letais para interrogar os criminosos, o Diretor aparece nas imagens

questionando sobre o mandante do assassinato da agente. A câmera do celular, propositalmente posicionada e escondida, supõe que os mandantes da execução esperavam pela resposta do Diretor e estavam preparados para registrar um possível abuso de autoridade (MPSC, 2013).

Na sequência dos fatos, os familiares dos detentos começam a protestar alegando que os internos estariam sendo punidos pela morte da agente. Na ocasião, aconteceram protestos em frente ao complexo e uma mobilização dos familiares para obter informações sobre as condições físicas dos familiares reclusos.

De dentro da unidade prisional os líderes do grupo PGC ordenam o início de uma série de atentados nas ruas, a intenção era mobilizar a opinião da população e os familiares para que o Diretor do complexo fosse afastado do cargo.

No dia 12 de novembro de 2012, os protestos dos detentos ganham força nas ruas, com ônibus sendo queimados, viaturas da polícia alvejadas de tiros e postos da polícia militar sendo depredados. As ordens para os ataques teriam partido do complexo penitenciário e tinham por objetivo promover uma retaliação pelos atos de violência cometidos contra os líderes da facção. Nas informações do processo movido pelo MP-SC, a primeira onda de ataques aconteceu em outubro de 2012, apesar de não ter ganhado notoriedade na mídia.

Os detentos que ordenaram os ataques alegavam que essa seria uma resposta aos maus tratos, superlotação e número insuficiente de médicos nas penitenciárias. Os ataques só cessaram por ordem dos líderes da facção criminosa PGC (MPSC, 2013).

Figura 16: Protesto dos familiares no COPE



Fonte: LAMBRANHO; BISPO (2016).

Os ataques aconteceram em 16 cidades a maior parte na região da Grande Florianópolis, foram 58 ocorrências registradas, entre as ocorrências constavam ataques às bases da Polícia Civil e Militar e 27 ônibus de transporte coletivos incendiados, conforme mostra o mapa dos ataques na figura 17.

Figura 17: Onda de ataques em SC (2012)



Fonte: G1, 2012.

Devido à situação de terror que havia se instaurado no Estado, no dia 14 de novembro de 2012 o Diretor da unidade (indiciado criminalmente por lesão corporal e tortura aos 68 detentos) pede afastamento por trinta dias do cargo.

A resposta logo se refletiu nas ruas, o número de ações criminosas nas ruas reduziu significativamente e no dia 20 de novembro os ataques foram interrompidos. A dimensão que esses protestos tomaram em todo o Estado levou o DEAP e o Governador do Estado a pronunciarem-se oficialmente sobre os ataques e sobre o afastamento da Direção.

No pronunciamento do Governador e do então Diretor do DEAP, foi destacada a competência profissional do ex-diretor, a capacidade técnica, a experiência de mais de dez anos de atividade no sistema penitenciário. Para a Direção do DEAP, o agente havia cumprido o objetivo pelo qual assumiu o Complexo Penitenciário de São Pedro: colocar em ordem a unidade e reestabelecer o comando. Conforme foi publicado pelo site de notícias G1 SC (2012):

Governador em exercício explicou que o (agente) teve oito dias de luto por causa da morte da mulher, mas que teria julgado estar apto a retomar o trabalho na direção do presídio [...]. O diretor do DEAP, Leandro Lima, informou que o diretor do presídio só foi afastado porque pediu e que a decisão não tem relação com as investigações contra. “Ele não entraria em licença se não tivesse pedido, não havia razões para isso. Ele é o homem melhor treinado em intervenções prisionais no estado. Ele acabou de voltar de um curso em Brasília, onde ficou 20 dias e, no último, recebeu a notícia da morte de sua mulher. Ele tem experiência como sargento do Exército, foi agente penitenciário por dez anos, passou por vários presídios problemáticos e em total desordem e os organizou. Ele está sendo punido pela eficiência”, disse Lima.

O governador afirmou que não questionou a competência do agente na condução do presídio de São Pedro de Alcântara. “Ele tem direito a esse período de 30 dias de licença. A gente respeita o pedido dele e temos total compreensão de sua situação pessoal e entendemos como adequado. Depois desse período, não há projeto futuro para ele. Provavelmente, ele não tem interesse em permanecer na unidade, foi isso que percebi durante a conversa com ele”, disse Colombo (ARAÚJO, 2012).

Os relatos indicam que as autoridades resistiram em afastar o Diretor da unidade, uma vez que esta atitude poderia representar uma

derrota na queda de braços que havia se travado entre a Direção do complexo e os líderes da facção criminosa. Logo após o afastamento do Diretor, a Polícia Militar interceptou uma ligação. No áudio, a liderança do PGC manifestava agradecimento aos membros de todo Estado pela ação conjunta que culminou por derrubar a Direção do complexo.

5.3.3 A segunda onda de ataques (2013): mudanças na gestão

Com os primeiros ataques em novembro de 2012, os representantes judiciais passaram a cobrar ações efetivas do Governo para reestabelecer a segurança em todo o Estado. Após o afastamento da Direção, a penitenciária recebeu a visita de promotores públicos e representantes da justiça, que passam a fiscalizar a condução das atividades no complexo a fim de identificar as possíveis irregularidades.

Apesar dos ataques terem cessado nas ruas no final do ano em 2012, alguns fatores ainda contribuiriam para que uma nova onda de ataques tivesse início em fevereiro de 2013. Um dos fatores seria o pedido de transferência de um detento para a unidade de Regime diferenciado Federal, em Mossoró – RN. No relato de E2 a transferência tinha relação com uma apreensão de drogas, comprimidos e a prisão de um agente penitenciário, a encomenda estaria destinada para um dos traficantes líderes do PGC.

De outro lado, a denúncia e a divulgação de imagens de uma operação de revista na unidade prisional de Joinville também poderia estar entre os fatores que motivaram o início da segunda onda de ataques. De acordo com a informação do MPSC (2013), houve excesso na contenção e uso inadequado de armas não-letais, o que causou uma série de lesões nos apenados na unidade de Joinville. Novamente, a força das imagens divulgadas na TV causa revolta na massa carcerária, que emite ordens para o início de novos atentados nas ruas.

Na percepção de um agente penitenciário, entrevistado na ocasião, os ataques demonstravam como a ausência de controle do Estado no complexo permitiu que o PGC se estabelecesse como uma fonte de poder paralelo.

Acho que o PGC nasceu da ausência do Estado. Quando você constrói uma casa de loucos com mais de 1200 presos, é claro que o resultado vai ser trágico. Comecei a achar algum material sobre o PGC de uns anos pra cá. Cartas que tinham algum tipo de comando pros integrantes, como ordem pra início de greve de fome. “Pelo que vi, e também pelo que

conversei com alguns presos, muitos entraram no PGC pra ter proteção, pois achavam que a facção ia ajudá-los a não morrer dentro da prisão. (DIARINHO, 2013).

Somente após o impacto dos ataques em 2013 foi divulgada oficialmente a existência do PGC. A partir das informações do MPE-SC (2013), o Estado reconheceu a existência de facção criminosa atuando em 47 unidades prisionais do Estado, contando com aproximadamente 2.000 membros. Essa informação até aquele momento estava sendo estrategicamente omitida pelas autoridades.

O primeiro registro de vandalismo da segunda onda de ataques aconteceu no dia 30 de janeiro de 2013, os ataques prosseguiriam até o dia 20 de fevereiro de 2013, resultando em 114 ocorrências em 37 cidades do Estado. A primeira medida do Estado foi organizar a escolta da polícia militar aos veículos do transporte coletivo, o que não impediu novos ataques e levou o sindicato dos trabalhadores do transporte coletivo a restringir o horário de circulação dos veículos nas ruas, conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 18: Escolta da polícia no transporte público



Fonte: UOL, 2015.

A restrição de horários de circulação do transporte coletivo visava à segurança dos trabalhadores, passageiros e do patrimônio das empresas. No entanto, a medida prejudicou diretamente a população e as empresas do transporte coletivo, que passaram a sentir os efeitos e a extensão da atuação criminosa.

Com a persistência dos ataques, houve uma pressão da polícia e da mídia sobre as ações do Governo no sentido de afastar os cargos de confiança, entre eles o do Secretário Adjunto de Justiça e Cidadania, agente penitenciário de carreira: Leandro Lima. O posicionamento do Governador nesse sentido foi claro, o afastamento da cúpula do sistema penitenciário só fortaleceria ainda mais as ações da facção criminosa.

A narrativa jornalística do fato, na citação abaixo, demonstra a divergência de opiniões sobre a atuação do Estado:

A nova onda de atentados que se registra em Santa Catarina deixa muito claro o objetivo dos criminosos: afrontar o governo. A população está tendo prejuízos incalculáveis, vive em total insegurança, mas os autores evitam alvejar os cidadãos [...]Se ouvisse a opinião pública, o governador já teria dispensado as cúpulas das secretarias de Justiça e de Segurança Pública, nomeando novas equipes. Se ouvisse a área da segurança, dispensaria a secretária de Justiça e Cidadania, Ada de Luca, incluindo a direção do sistema prisional, onde a crise teria começado, por conta dos excessos na Penitenciária de São Pedro e no Presídio de Joinville. A substituição de Ada e de Leandro Lima já foi proposta a Colombo. O problema é que a mudança seria interpretada como vitória das facções criminosas que lideraram os atentados. A partir daí – esta a leitura de setores do governo – qualquer ação mais enérgica ou corte de regalias dos presos seria motivo para novos ataques (PEREIRA, 2013).

Essa divergência materializa o que Boltanski e Thevenot (2006) caracterizam como uma controvérsia, ou seja, a divergência de opiniões em torno de uma questão de segurança pública diretamente relacionada ao Complexo Penitenciário:

Com a proporção que os ataques assumiram, o CNJ (Conselho Nacional de Justiça) e o Ministério da justiça enviaram uma comissão ao Estado para verificar as causas e oferecer apoio ao Estado na contenção das ações criminosas (UOL, 2015). No pronunciamento oficial do secretário de segurança, os ataques estariam sendo coordenados pela liderança da facção criminosa detida no Complexo Penitenciário de São Pedro, a mesma que promoveu os ataques em novembro de 2012.

Figura 19: Transferência dos detentos do COPE para Mossoró



Fonte: UOL, 2015

Na medida em que os fatos assumem uma nova dimensão, do social e de interesse público, outros atores são mobilizados em torno da controvérsia (CEFAI, 2009). No caso, o Ministério da Justiça, o Governo Federal e a Força Nacional de Segurança passam a atuar de forma conjunta em apoio ao Governo do Estado de SC para conter a onda de violência.

O Governo Federal enviou uma equipe da força nacional para fazer reforço e coordenar uma ação de transferência dos detentos para unidades de Regime diferenciado de detenção (RDD) em outros Estados. Ao todo, a operação resultou na transferência de 40 detentos do Complexo Penitenciário para a penitenciária federal de Mossoró – RN, incluindo os principais líderes da facção criminosa PGC.

O enfrentamento nas ruas perdeu força com a transferência dos detentos para outras unidades federais. No relato do agente E2, que participou da operação, a ação do Ministério da Justiça não ficou limitada à transferência dos líderes, mas houve também uma ação da Defensoria Pública para atender as reivindicações dos detentos. Entre as reivindicações, o afastamento do Diretor interino, que fazia parte da equipe da gestão anterior, a fim de evitar futuras retaliações.

Com a persistência de atos isolados, mesmo após a transferência dos líderes, o Governo entendeu que era necessário estabelecer um novo tipo de gestão no Complexo Penitenciário. A Direção do DEAP opta por modificar completamente o quadro de Direção, delegando a autoridade para algum agente que não estivesse vinculado à gestão anterior. O aceite veio com a condição de que não se tratava de uma resposta política para a sociedade, mas de que havia o interesse do governo em dar uma resposta técnica, uma solução para os problemas de gestão do COPE.

A gestão que se inicia em 2012 assume em um momento crítico, porém com o respaldo do governo no sentido de ampliar as garantias de direito aos encarcerados, ofertar trabalho e melhorar as condições da unidade. Ainda foram mantidas as medidas de disciplina e segurança inseridas pela gestão anterior, porém com uma proposta de uma gestão mais técnica e pautada em garantia dos Direitos.

O novo Diretor assumia a unidade com a tarefa de manter as diretrizes impostas com dificuldade pela gestão anterior, especialmente no controle sobre o crime organizado e perfazer uma nova política de gestão pautada no princípio de ressocialização.

No entendimento de E2, a estratégia de trabalho deveria orientar a gestão no cumprimento das políticas públicas dentro do sistema prisional, ou seja, as garantias constitucionais deveriam ser respeitadas, a única coisa que a ser retirada efetivamente seria a liberdade.

Para E2, a expectativa era de estabelecer um perfil de gestão mais justo com os detentos, oferecendo oportunidades de trabalho e acesso aos Direitos básicos, este seria o ponto de partida para uma relação mais tolerante entre Direção e a massa carcerária.

Esses esforços resultaram em uma ampliação da parceria com a iniciativa privada para a instalação de oficinas de trabalho, além da adequação no atendimento aos visitantes e aos familiares. Na concepção de E2, a ausência do Estado, na forma de oportunidades e garantias aos detentos, levou muitos encarcerados a unirem-se ao crime organizado, como uma espécie de seguro de vida dentro da cadeia.

Figura 20: Novo diretor assume complexo penitenciário

Novo diretor de São Pedro de Alcântara terá de manter linha dura e tolerância zero aos presos

15/11/2012
18:01

[f Share](#) 0
 [t Tweet](#) 0
 [in Share](#) 0
 [G+1](#) 0



A saída de Carlos Alves da direção da Penitenciária de São Pedro de Alcântara, na Grande Florianópolis, anunciada nesta quarta-feira à tarde, deixa as autoridades do sistema prisional e da Secretaria da Justiça e Cidadania com uma dura missão: encontrar um novo ocupante da função que mantenha a linha de disciplina rígida onde estão os líderes da facção criminosa e considerados pela polícia como os bandidos mais perigosos do Estado.

Fonte: (VARGAS, 2012).

Ponto que também foi mencionado no relato de E3 foi que a ausência do Estado dá margem para a criminalidade, tanto no que se refere às comunidades quanto às instituições penitenciárias, incluindo aí os próprios servidores.

Quando o estado se afasta, a comunidade se torna mais violenta, porque a ausência do estado faz com que a proliferação da criminalidade aconteça e o cidadão de bem não faz repressão contra o crime, o crime acaba reprimindo o cidadão de bem. Então você acaba tendo a mesma coisa **quando o estado se afasta do servidor, ele acaba se corrompendo “hoje eu fiz e não deu problema”, e por aí vai.** Então quando o Estado traz as políticas públicas, foca na atividade laboral com a estratégia de segurança, com uma

estratégia de garantia de direito dos encarcerados, como uma estratégia de garantia de recurso à família que está lá fora, que vai ter o benefício da remuneração. Você dá alternativa para o detento (E3).

Partindo desse pressuposto, uma ação bem-sucedida no controle do crime dentro da unidade envolvia o apoio da equipe de trabalho, os agentes precisariam estar dispostos a cumprirem efetivamente com o papel de **agente ressocializador**. Este é um ponto complexo, uma vez que envolve uma mudança cultural na postura dos agentes desenvolver um trabalho considerado pela maioria dos agentes como impossível: ressocialização dos detentos.

Com todos estes aspectos culturais imanentes da questão da ressocialização, as propostas do novo Gestor entravam em confronto direto com os aspectos culturais da profissão de agente penitenciário, além das dificuldades estruturais e a necessidade de investimento público. De certa forma, os fatos corroboram com a percepção dos agentes, a população passou a preocupar-se com os problemas prisionais na medida em que eles se tornaram uma ameaça para a segurança da sociedade de um modo geral. Os fatos ocorridos durante as duas ondas de ataques criminosos mobilizaram a opinião pública, que passou a pressionar o Estado para uma solução imediata da questão.

A situação sobre a qual o E2 assume a gestão da unidade configurava-se como uma controvérsia, envolvendo uma série de agentes que foram penalizados pelas ações durante a intervenção de 2012, as opiniões divulgadas na mídia, o processo instaurado pelo Ministério Público, Justiça criminal, além da preocupação das autoridades no âmbito político. No relato de E2, ele descreve como pautou suas ações durante a controvérsia na qual a organização estava envolvida, sujeita a uma avaliação e o julgamento de diferentes atores:

As vezes num momento de crise a melhor ferramenta que você pode usar é observar e não agir. No sistema prisional eu entendo dessa forma. Não, não que a massa esteja revoltada e a gente tem que agir ou não agir, não é isso que eu estou falando. Mas surgiu um determinado problema, é melhor esperar, é melhor avaliar o contexto e dar 2 ou 3 passos para trás para poder enxergar com mais amplitude o que aquela situação está querendo te dizer, pra ti depois decidir. Não dá para decidir assim. Tu decides assim o que você já tem planejado o que já está claro. Porque tem muito jogo de interesse, jogo político, a questão dos servidores, dentro os

próprios funcionários. O que é mais difícil hoje no sistema prisional é gerir os próprios funcionários (E2).

Na fala de E2, ficou marcada a preocupação em analisar a dimensão que se configura uma situação de gestão. Em uma situação contingencial, a prudência está na capacidade do gestor de analisar a questão a partir do contexto em que ela se insere. Como no caso dos atentados, as decisões tomadas pela gestão da unidade tinham impacto direto sobre um contexto mais amplo, envolvendo diferentes participantes e a sociedade como um todo.

A fala do Gestor E2 confirma a “suspensão das ações” no momento de crise, o relato refere-se justamente ao período de ataques nas ruas no qual ele assumiu o complexo penitenciário. Na percepção correta do agente, o melhor é não agir, na medida em que as ações estão no palco da avaliação de diferentes atores. Nesse sentido, até mesmo o gerenciamento interno da equipe é problemático, uma vez que os excessos muitas vezes ocorrem alheios à Gestão da unidade. Por isso, os agentes também demonstram resistência na garantia e no atendimento dos direitos dos apenados.

Ainda assim, com uma série de esforços e investimentos feitos pelo DEAP no complexo penitenciário de São Pedro, em 2014, uma terceira onda de ataques aconteceu nas ruas novamente, coordenada a pelo grupo detido no complexo. A terceira onda seria uma manifestação de um fato que já era conhecido pelo serviço de inteligência do DEAP e pelos agentes, um novo quadro de líderes do grupo criminoso havia se estabelecido, o que os detentos denominaram: segundo ministério.

5.3.4 A terceira onda de ataques (2014): o segundo ministério do PGC

Os significativos esforços em termos de gestão no complexo penitenciário não foram suficientes para interromper a articulação de uma nova liderança entre os criminosos. Os líderes transferidos para as penitenciárias federais permaneceram em contato com os detentos de São Pedro, a comunicação foi suficiente para se estabelecer o “segundo ministério”. Das ordens recebidas de Mossoró, o segundo ministério colocou nas ruas a terceira onda de ataques, que aconteceu em 2014.

Figura 21: Terceira onda de ataques em SC

Confira a cronologia da terceira onda de ataques em Santa Catarina

Ações criminosas no estado começaram no dia 26 de setembro. Ônibus, carros e bases da polícia foram incendiados em diversas cidades.

Do G1 SC






Santa Catarina registra a terceira onda de ataques desde o dia 26 de setembro. Ônibus, bases policiais, casas de agentes públicos, prédios do governo, veículos particulares estão entre os alvos das ações criminosas. O último relatório da Polícia Militar contabiliza 115 atentados e 29 apreensões de materiais suspeitos, totalizando 144 ocorrências, em 32 cidades catarinenses até as 9h30 desta terça-feira (28).



Moto de policial militar foi incendiada em Florianópolis (Foto: Naim Campos/RBS TV)

Durante as ações, 74 suspeitos foram presos e 26 adolescentes apreendidos. Dois suspeitos foram mortos em confronto com a Polícia Militar e um ex-agente prisional assassinado na frente de casa em Criciúma.

Força Nacional

No dia 8 de outubro, iniciou o trabalho de **barreiras fixas** nas estradas catarinenses para coibir a entrada de armas e drogas e a circulação de foragidos da Justiça. As barreiras fixas funcionam em 10 pontos das rodovias catarinenses nas divisas com o Paraná, Rio

Fonte: G1, 2014.

A ação de transferência dos 40 criminosos em 2013, líderes das facções criminosas que estavam no comando da primeira e a segunda onda de ataques, teve um efeito positivo no controle da situação. Contudo, não tardou para que o grupo criminoso se reorganizasse no que foi descrito como o “segundo ministério do PGC”, comandado por detentos que assumiram o posto dos líderes transferidos. Uma vez reestabelecida a linha de comando, a comunicação foi reestabelecida entre os criminosos da região, detentos de outras unidades e os líderes transferidos, o que eclodiu em uma terceira onda de violência nas ruas.

A terceira onda de ataques começou no dia 26 de setembro de 2014. Logo no início dos ataques, o Ministério da Justiça recebeu uma carta endereçada à Juíza corregedora da vara de execuções penais de São José. Na carta, intitulada de “Manifesto pacífico”, com data de agosto de 2014, os detentos fizeram uma série de reivindicações em relação a alimentação, higiene, atendimento às visitas e uma série de procedimentos previstos na legislação que não estariam sendo

cumpridos (EL PAÍS, 2014; VARGAS, 2014). O manifesto trazia também uma ameaça velada, onde em um dos trechos os detentos mencionavam outra forma de reivindicação:

Se nos manifestarmos de forma radical sabemos que seremos ouvidos, mas estamos buscando o diálogo e interagir com os órgãos competentes para que de alguma forma consigamos mudar essa realidade (VARGAS, 2014).

Na correspondência enviada à justiça, os detentos não fizeram menção à autoria dos ataques. Todavia, o serviço de investigação e inteligência da polícia interceptou áudios que identificavam de onde partiam as ordens dos ataques.

Em entrevista ao Jornal da RBS, o Delegado responsável pela divisão de repressão ao crime organizado da DEIC confirmou que a ordem havia partido dos presos de Mossoró para São Pedro de Alcântara. Ainda que o controle das unidades de segurança máxima seja rigoroso, este tipo de comunicação pode ser repassado pela acompanhante em uma visita íntima (VARGAS, 2014). Abaixo, a transcrição de trechos dos áudios:

Centenas de irmãos e seus familiares foram condenados pelas ações 2012, 2013 contra o governo. E hoje, depois de representar toda a nação, eles se encontram sem um advogado para se defender e trabalhar em cima de suas condenações. Hoje ainda temos 22 irmãos na Penitenciária Federal Mossoró (Rio Grande do Norte), há mais de um ano, e até então não tivemos condições de dar um apoio e as condições necessárias.

Aqui na torre SPA (Penitenciária de São Pedro de Alcântara) não é diferente. Setenta por cento dos irmãos não têm visita, não temos trabalho. [...] Nossa realidade é de miséria, somente passando com a ração do governo. E muitas das vezes temos que recorrer aos poucos irmãos que têm uma visitinha para conseguir um sabonete ou creme dental.

No relato, o Delegado do DEIC mencionou que a terceira onda de ataques teria sido motivada para sufocar uma série de ações da polícia no combate ao tráfico de drogas. As operações foram fruto de um trabalho de nove meses de investigação que resultou em uma série de operações nos morros de Florianópolis. As operações iniciaram logo após o carnaval e prosseguiram nos meses de junho e agosto. Este

trabalho resultou em um esforço de incursões nos morros, apreensão de drogas e detenção de uma série de criminosos com mandatos de prisão ativos (VARGAS, 2014).

Neste sentido, o serviço de inteligência das polícias já estava preparado para a resposta a esse confronto direto com o tráfico de drogas. A hipótese foi confirmada pelo Delegado Akira Sato, Diretor Estadual do DEIC. Segundo as informações da PM, a principal intenção dos envolvidos nos ataques foi sufocar as ações da polícia em relação ao combate às drogas e crime, além de uma represália ao número crescente de suspeitos mortos em conflito com a polícia (VARGAS, 2014).

A polícia chegou a entrar em confronto direto com os infratores e efetuou uma série de prisões. Na reportagem abaixo, a polícia militar entrou em perseguição a atiradores (em um dos atentados) e durante a fuga os criminosos atingiram três pessoas em um ponto de ônibus.

Figura 22: Notícia: terceira onda de ataques (2014).



Fonte: G1, 2014.

Logo no início dos ataques, em 2014, o DEAP deu início às primeiras ações de contenção, realizando a transferência de 21 detentos do COPE para penitenciárias de outros estados. As transferências partiam da prerrogativa de que mais uma vez as ordens para os ataques haviam saído do Complexo Penitenciário de São Pedro. Nessa terceira ocasião, o Governo não tardou para solicitar os reforços da Força Nacional de Segurança. E, no dia 08 de outubro, houve uma ação conjunta da equipe de atuação da força nacional de segurança com a Polícia civil e Militar, foram colocadas barreiras nas principais vias de acesso e deflagradas algumas operações nos morros, a fim de identificar os infratores.

Figura 23: Força nacional em SC (2014).



Fonte: UOL, 2015.

Na opinião de E3 (atual Gestor do complexo), o problema principal relacionado aos ataques é que os criminosos encontraram uma brecha legal, quando eles queimam o transporte coletivo eles respondem criminalmente por dano ao patrimônio público e privado. A lei que incide sobre este tipo de crime é relativamente leve, comparada com o que em outros países pode ser interpretado como “terrorismo”.

O crime organizado. O combate ao crime organizado no (Brasil) é feito de forma muito amadora. Nós não temos

um combate efetivo. O crime organizado aqui em (Santa Catarina), pra gente, ele tem pouco efeito, mas nos demais estados o crime se organizou de tal forma que tem estrutura de empresa, que tem capacidade de negociar com o próprio governo. Aqui em (Santa Catarina) isso não acontece, mas enquanto á nível de nacional nós não tivermos um combate efetivo ao crime organizado. A senhora não ouviu falar de onde de ondas de ataques, queimar ônibus aqui em (São Paulo), atirar na guarita da polícia, prefeitura e tal. Isso no (Brasil) é tratado de forma muito amadora ainda, no meu ponto de vista isso é terrorismo, eles têm que ser tratados como tais. Eles estão cometendo um ato de terror contra a nação, então eles têm que ter uma legislação específica e uma punição específica. Eles não podem ser tratados como um dano ao patrimônio privado ou público. Atirar na guarita quando tá vazia é um dano ao patrimônio entendeu? Então é tocar fogo em uma viatura é dano ao patrimônio, queimar ônibus, esse tipo de coisa a punição é muito branda, isso faz com que a impunidade ou a semi impunidade faz com que motive é um motivador. Eles fazem tem uma resposta, o estado por querer a tranquilidade acaba dando essa resposta e por vezes pode ser até tirar o diretor de uma unidade prisional, entendeu? Mudar a política de tratamento a preso no estado, porque eles estão queimando ônibus (E3).

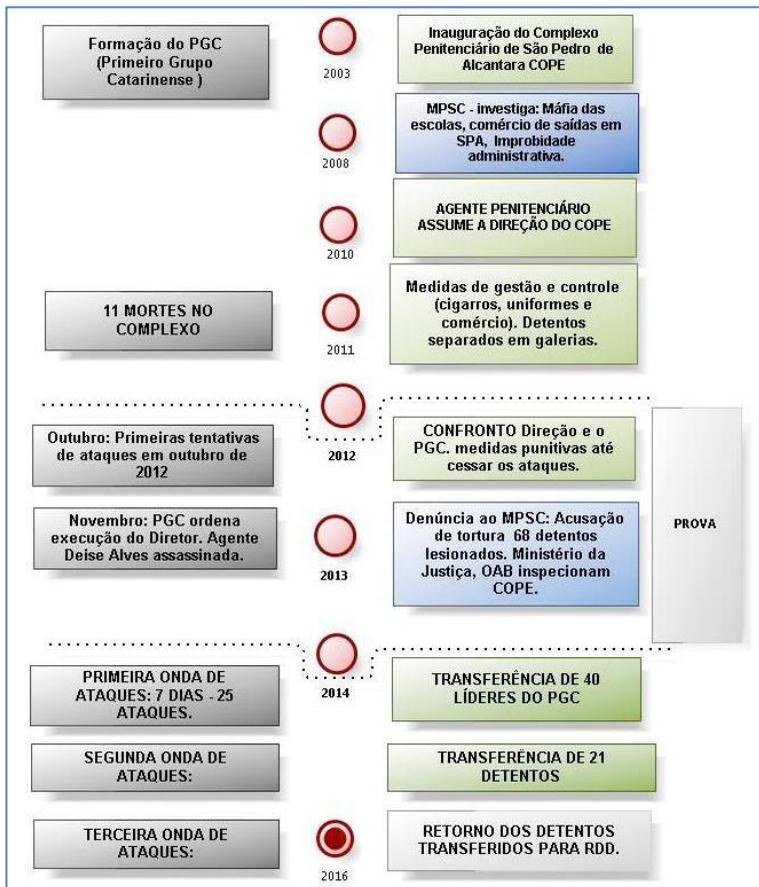
O projeto de lei que tipifica o terrorismo no Brasil entrou na agenda política para votação por conta da realização dos jogos olímpicos em 2016. No projeto de lei, o ato de incendiar, depredar, saquear, destruir, explodir meios de transporte ou qualquer bem público ou privado fica classificado como “terrorismo”, a pena que incorre nestes crimes pode variar de 12 a 30 anos de prisão (ESTADÃO, 2016). A aprovação da lei e a caracterização desse tipo de ato como terrorismo possivelmente modificará e dará mais respaldo à polícia na eventualidade de novos confrontos com o crime organizado.

Na terceira e última onda de ataques que aconteceu em 2014, até o dia 11 de outubro já haviam sido registrados 100 ataques, em muitos casos foram disparados tiros contra residências de policiais, postos da polícia, prédios da Segurança Pública e DEAP. Ainda houveram novos registros de ocorrência, porém percebeu-se que os ataques foram perdendo força na medida em que as prisões eram efetuadas. No dia 21 de outubro, oito pessoas foram detidas com material explosivo e no dia 23 de outubro foi registrado o último ataque, totalizando 128 ataques em 32 municípios, na região da grande Florianópolis, foram 40 ataques registrados.

A apresentação desses fatos caracteriza o que descrevemos nessa análise como contingência. Uma sucessão de eventos criminosos, relacionados às modificações nas práticas de gestão do complexo penitenciário, que colocaram o trabalho da Direção e dos agentes do complexo penitenciário sob uma situação de “prova”.

Na figura a seguir (cronologia dos eventos), foram destacados os principais eventos relacionados à contingência, alternando de um lado as ações promovidas a partir da Gestão do complexo penitenciário e do DEAP (cor verde), ministério da justiça (azul) e de outro lado a resposta e as ações lideradas pelo crime organizado (cor cinza).

Figura 24: Cronologia dos eventos que caracterizam a controvérsia



Fonte: Elaborado pelo autor.

5.3.5 O momento de prova: julgamento e legitimação

A noção de um momento de “prova” que ilumina essa análise parte, do ponto de vista teórico, de uma sociologia das provas ou dos momentos críticos. A prova caracteriza-se como o momento em que há rupturas sobre a normatividade e onde se revelam as tensões subjacentes (BOLTANSKI THEVENOT, 2006). No complexo penitenciário, o momento de prova tem início com mudança no modelo de gestão que havia prevalecido até 2010, marcado por um histórico de corrupção, improbidades administrativas e negligências sobre os arranjos criminosos que se configuravam naquela unidade.

O ápice dessa ruptura dá-se a partir do ano de 2010, quando as práticas de gestão são modificadas, acirrando os controles sobre os processos internos. As mudanças inseridas tiveram um impacto direto sobre a articulação das organizações criminosas estabelecidas naquela unidade. Com isso, as disputas de poder entre os líderes criminosos, que efervesciam no interior do complexo, agravaram-se, ocasionando um aumento no número de mortes em 2011. Para os internos e para os agentes penitenciários, as mortes e as constantes “bateções” promovidas na época tinham por objetivo afastar o Diretor do Complexo penitenciário, o que não aconteceu imediatamente e colocou a disputa num outro patamar.

As primeiras ações sinalizavam uma represália dos criminosos pelas práticas da gestão que modificaram a rotina dos internos na unidade. Esses eventos ganharam força a partir de 2012, principalmente após o assassinato de uma agente penitenciária e com as primeiras ondas de ataques nas ruas. O que estes acontecimentos trouxeram à tona foi o poder de comando do crime organizado, consubstanciado no sistema penal do Estado. Nesse momento, a capacidade dos agentes penitenciários de conduzir as unidades prisionais no estado e manter anulado o poder de ação dos criminosos foi colocada à “prova” diante da sociedade e do poder público.

Para os agentes penitenciários do complexo, aquele era um momento de suspender as ações, não seria mais possível dar continuidade ao trabalho na unidade se o Estado não desse respaldo aos agentes e à equipe da Direção. Essa situação configurava-se como um momento crítico ou uma “prova” para a organização e para os agentes penitenciários. Na perspectiva pragmática, uma prova caracteriza-se a partir de sua indeterminação, que clama aos atores por uma solução (CORRÊA; DIAS, 2016).

A situação de prova pode ocorrer de forma institucionalizada, “em razão do acúmulo de dissonâncias, anomalias, problemas infinitesimais que, a partir de um determinado momento, geram uma indeterminação que não mais pode ser ignorada” (CORRÊA; DIAS, 2016, p. 81). No âmbito institucional, a prova tem início quando as mudanças inseridas na unidade se somaram a um ponto de total dissonância entre as práticas de gestão da unidade e os interesses dos grupos organizados.

A indeterminação desse momento crítico também representa, sob a ótica do pragmatismo, uma oportunidade de legitimar poderes sobre entidades, pessoas ou, como é o caso, sobre uma categoria profissional. Para Dodier (2005), há um encastramento recíproco dos poderes e das provas, ou seja, cada prova apoia-se em poderes e cada poder conferido a uma entidade apoia-se em provas. Esta propriedade geral das provas tem implicações decisivas e representa a possibilidade de legitimar poder de uma entidade pessoa, coletivos ou instituições (DODIER, 2005).

Nessa perspectiva, o afastamento do Gestor da unidade - uma resposta política comum nesses casos - poderia apaziguar os ânimos dos líderes criminosos e dos internos, porém representaria o fracasso do Estado na tentativa de enfrentar o crime organizado. A posição adotada pelas entidades do Estado (DEAP, SSP) foi manter a equipe e dar respaldo às políticas de gestão de enfrentamento adotadas na unidade. O respaldo das entidades de poder já instituídas foi essencial para conferir legitimidade aos agentes penitenciários como gestores capacitados para intervir sobre as crises do sistema prisional.²⁴

O reconhecimento conferido à categoria dos agentes penitenciários passa a ser legitimado pelo momento de prova. Esse momento crítico constituiu-se como uma possibilidade de experimentar e revelar a capacidade dos agentes (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006; CORRÊA; DIAS, 2016). Para os agentes penitenciários, aquela era a oportunidade de demonstrar que o conhecimento e a experiência do trabalho prisional seriam suficientes para contornar a situação de crise que se iniciou dentro do complexo penitenciário.

²⁴ A participação do secretário adjunto Leandro Lima (agente penitenciário de carreira) frente à Secretaria de Justiça e Cidadania (órgão executivo de gestão do Departamento de Administração Penitenciária do Estado) foi uma voz importante de representação dos agentes penitenciários frente ao governo do Estado.

Nesse contexto, os veículos midiáticos (jornal e TV) conduzem a informação sobre os acontecimentos para os atores. Nos destaques colocados durante a descrição do momento crítico e as crises de 2012, 2013 e 2014, foram indexados recortes das notícias que circularam sobre os fatos na ocasião. A imprensa e os veículos midiáticos assumem um papel de representativo, uma vez que são estes atores que descortinam os fatos ocorridos na unidade prisional, colocando as situações de gestão sobre os holofotes para o julgamento de toda a população. O apelo midiático pela audiência tende a sobrepor a imparcialidade da mera exposição da notícia, estabelecendo juízo sobre a ação dos agentes e sobre os fatos.

As imagens divulgadas pela emissora de TV local demonstravam a intervenção realizada pelo Diretor e a equipe de agentes penitenciários na cela dos líderes do PGC. A intervenção realizada naquela data resultou em 68 detentos feridos e mobilizou a opinião pública, que acompanhou os fatos divulgados pela TV e noticiários locais. Diante da repercussão pública da denúncia, o Ministério da Justiça promoveu uma intervenção na unidade e instaurou inquérito policial.

O processo criminal resultante da investigação apontou excessos no uso da força por parte da equipe de agentes penitenciários que atuaram na operação. De acordo com os internos, as violências cometidas durante a operação tinham objetivo de identificar os responsáveis pela morte de uma agente penitenciária. Esses acontecimentos representaram a gota d'água que transbordou uma crise antes circunscrita ao interior do complexo para as ruas de todo o Estado.

Quando os problemas do complexo penitenciário desencadearam manifestações criminosas nas ruas das cidades, interferindo diretamente na segurança e na rotina da população de um modo geral, a questão assume o status de um **problema público**. A partir das informações veiculadas, os atores avaliam, julgam, posicionam-se e mobilizam-se sobre os fatos a partir de diferentes “arenas”.

Na abordagem pragmatista dos problemas públicos, as “arenas” constituem-se como espaços acessíveis, sem restrição e não apropriável, onde os protagonistas lutam visando o bem público em nome do interesse geral (CEFAI, 2009; QUÉRÉ, 1997). As arenas contemplam uma infinidade de engajamentos e mobilizações coletivas articuladas em torno de um problema público de interesse geral.

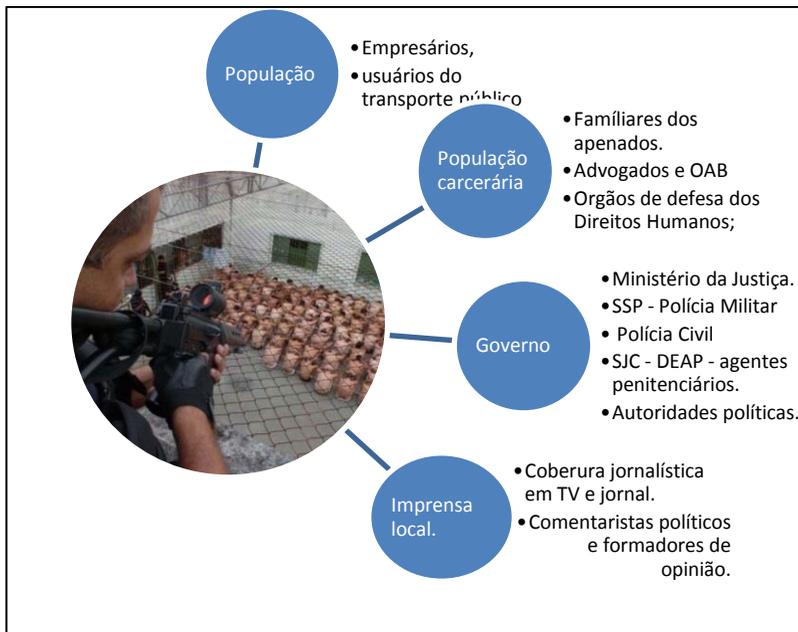
A arena forma-se a partir de uma questão relevante, congregando um conjunto de posições tomadas pelos atores que se organizam na forma de um espaço. Nesses espaços, os indivíduos estão dissociados de

seus papéis, posições, opiniões ou convicções que normalmente têm sobre um assunto (CEFAI, 2009).

Uma arena não se caracteriza como espaço delimitado, mas o conjunto de atores que compartilham de diversos posicionamentos sobre um problema público, nesse caso, relacionado à unidade prisional. A divergência de opiniões e posicionamentos, a partir de diferentes arenas, caracteriza-se como uma controvérsia, uma vez que diferentes pontos de vista e princípios de justiça são colocados em debate (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006).

Na figura abaixo, os atores representados na controvérsia e no julgamento sobre os fatos relacionados ao complexo penitenciário que ocorreram no período caracterizado nesse estudo.

Figura 25: O problema público e os diferentes atores



Fonte: elaborado pelo autor.

A análise apresentada na sequência pretende expor o posicionamento dos atores a partir das diferentes arenas. Entretanto, essa não se caracteriza como uma análise exaustiva, incluindo princípios de justiça e demais categorias, como proposto na abordagem dos mundos por Boltanski e Thevenot (2006).

O julgamento e a avaliação que os atores envolvidos emitem sobre os fatos parte de um conjunto de justificações, baseado em princípios relacionados aos seus respectivos “mundos”. Na controvérsia em questão, os atores invocam em seus argumentos os princípios da legalidade e dos direitos humanos.

Na avaliação dos familiares, as agressões ocorridas durante a operação em novembro de 2012 faziam parte de uma punição da Direção, por conta da morte da agente penitenciária. Paralelo a isso, as denúncias dos familiares passaram a ser representadas juridicamente por advogados e pela OAB. Nesse ínterim, os familiares mobilizaram protestos em frente ao complexo penitenciário e foram a público dar voz ao sofrimento relatado pelos apenados.

A sociedade de um modo geral, os empresários lojistas, proprietários de empresas de transporte coletivo e todos aqueles que foram prejudicados pelos ataques também emitem julgamentos sobre os fatos. Sobre os empresários, especialmente recai o prejuízo econômico dos atos de vandalismo, foram destruídos inúmeros carros de transporte coletivo, o comércio permaneceu fechado e os trabalhadores não puderam chegar ao trabalho.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), juízes e criminalistas também passaram a atuar na forma da lei para dirimir o que consideraram como “abusos de autoridade” no sistema penal.

A promotora Márcia Arend, da 8ª Promotoria de Justiça de São José e autora da denúncia de improbidade contra 16 agentes prisionais, classifica a ação como “desumana, violenta e tirânica”. O MPSC pediu liminarmente o afastamento dos envolvidos de seus postos de trabalho na SJC (Secretaria de Justiça e Cidadania) [...].

O reflexo da ação intramuros foi sentido nas ruas, e entre os dias 11 e 18 de novembro foram registrados 58 ataques contra as forças de segurança em 17 cidades na primeira onda de atentados violentos em Santa Catarina. Vinte e sete ônibus foram incendiados. Os ataques foram atribuídos a facção PGC (Primeiro Grupo Catarinense). A repercussão nacional motivou o Ministério da Justiça, por meio da Ouvidoria do Sistema Penitenciário, a realizar uma inspeção no Complexo, onde foram constatados atos de violência à integridade física dos presos. (MP-SC, 2014).

Na ocasião, o Ministério da Justiça promoveu intervenções na unidade prisional, membros do CNJ e promotores de justiça realizaram diligências a fim de verificar a situação dos detentos na unidade.

Em decorrência da denúncia apresentada pelo Ministério Público de SC, os agentes penitenciários e o Diretor da unidade foram chamados a responder judicialmente pelos excessos no uso da força durante a contenção em 2012. Para os agentes penitenciários, policiais civis e militares (que também foram atingidos pelos ataques), os fatos ocorridos só trouxeram a público a gravidade e o poder de ação do crime organizado, o que já era do conhecimento daqueles que atuam no âmbito da segurança pública.

No pronunciamento oficial do Diretor do DEAP, ele chegou a mencionar que a cela 224, onde os detentos gravaram com o uso de um celular a ação de intervenção, estavam os criminosos mais perigosos da penitenciária com penas que somadas ultrapassavam 120 anos.

Os agentes penitenciários reconheceram os excessos na ação que incorreu em 68 detentos lesionados, por isso, foram penalizados e criminalmente responsabilizados. Os internos foram examinados por peritos do Instituto Médico Legal (IML), os laudos fazem parte da denúncia instaurada pelo MP-SC e estão disponíveis no processo criminal. Os agentes penitenciários que participaram da operação ainda respondem processo criminal pelas ações, os gastos com a defesa foram custeados com recursos próprios pelos agentes acusados.

O governador emitiu um pronunciamento oficial e comunicou oficialmente o afastamento do Diretor da unidade – apesar de ter sido divulgado que o próprio agente pediu o afastamento do cargo, estava evidente que não havia mais como dar continuidade àquela gestão. O afastamento tinha por objetivo interromper os julgamentos de todas as partes, bem como evitar que os ataques nas ruas continuassem a acontecer. A interrupção dos ataques só aconteceu com a chegada de uma equipe da Força Nacional de Segurança em fevereiro de 2013.

O objetivo da apresentação desses fatos está longe de qualquer pretensão defesa sobre a ação dos agentes penitenciários, ou de comprovar as denúncias dos apenados. O que se pretende aqui é expor a forma como esse fato se configura como uma controvérsia, mobilizando a opinião, avaliação e o julgamento a partir de diferentes arenas e modificado a conduta e as práticas de trabalho dos agentes penitenciários.

A noção de prova de Boltanski e Thevenot (2006) foi adotada nessa seção a fim de caracterizar o momento em que os agentes são “provados” sobre suas capacidades. Com isso, enquanto categoria

profissional, a prova representa a oportunidade de se legitimar em uma posição de poder no quadro do sistema penitenciário (DODIER, 2005; BOLTANSKI; THEVENOT, 2006).

A descrição desses eventos oferece uma dimensão da contingência vivenciada pelos agentes penitenciários em seu *locus* de ação. A contingência caracteriza-se a partir das incertezas e da imprevisibilidade dos acontecimentos em torno das atividades desses profissionais. A noção de contingência é parte fundamental para compreender a *phronesis* no universo de ações dos agentes penitenciários enquanto disposição racional que permite aos indivíduos agirem diante da tensão entre as racionalidades.

5.3.6 Síntese do bloco

Nessa seção, foram descritos os eventos ocorridos entre 2011 e 2014 que caracterizam o cenário contingencial envolvendo o Complexo Penitenciário do Estado (COPE). O conjunto desses acontecimentos estava relacionado às mudanças das práticas de gestão e às medidas de enfrentamento ao crime organizado, que foram inseridas após o ano de 2010. As mudanças e o acirramento sobre os controles tinham por objetivo reestabelecer o comando da unidade a partir de medidas corretivas, principalmente as ações orientadas para o desmantelamento do crime organizado na unidade.

O reflexo das medidas restritivas foi sentido pelos grupos criminosos no complexo, que passaram a disputar espaços de atuação na unidade promovendo execuções entre seus desafetos. As ações criminosas tinham por objetivo atrair a atenção para os problemas na unidade e colocar em descrédito o trabalho do Diretor, o que naturalmente levaria ao afastamento da equipe.

As instâncias superiores, relacionadas ao complexo penitenciário, conhecedores da complexidade da questão optaram por manter a equipe de comando (DEAP e no COPE) a fim de dar continuidade às práticas de controle e enfrentamento. Entretanto, houve resistências em reconhecer publicamente a existência de um grupo criminoso, organizado e atuante dentro do complexo penitenciário. A razão disso era o desconhecimento sobre o potencial de ação deste grupo dentro e fora da unidade.

Por outro lado, o grupo já havia se fortalecido e articulava o comando entre a massa carcerária e membros externos, que cumpriam as

determinações dos líderes. Foi com essa lógica de atuação que o PGC iniciou em 2011 uma primeira onda de ataques nas ruas da cidade, essa primeira tentativa não ganhou força e adesão, porém ali já estava plantada a semente das ações que sucederiam o ano seguinte.

No ano de 2012, a ordem para executar o Diretor do complexo penitenciário é emitida de dentro da unidade para as ruas. Em novembro de 2012, o carro do então Diretor é alvejado de tiros em frente à residência, atingindo sua esposa, também agente penitenciária, Deise Alves, que estava na condução do veículo.

Com o retorno do Diretor para a unidade, apenas dez dias após o acontecimento, um princípio de “bateção” nas celas foi contido com uma ação desproporcional no uso da força. As imagens que vieram a público por meio dos familiares e advogados denunciavam a Direção e os agentes penitenciários por crime de tortura, sob o qual ainda respondem processo criminal na justiça.

Em decorrência dos excessos, os líderes ordenam o início de uma primeira onda de ataques nas ruas. Essa primeira manifestação perdurou por 20 dias nas ruas e foi interrompida com o afastamento temporário do Diretor da unidade. Porém a permanência na Direção de um dos membros da equipe e a tentativa de transferência de alguns dos mandantes do crime para penitenciárias federais desencadearam a segunda onda de ataques em fevereiro de 2013. Na ocasião, os atos só foram interrompidos com a chegada da força nacional no Estado e a transferência de 40 detentos para a penitenciária de Mossoró (RN).

Em 2014, uma terceira onda de ataques nas ruas tem início, as causas já não estavam reduzidas as ações dentro do complexo, mas tinham por motivação dar uma resposta a uma forte operação da polícia civil no combate ao tráfico de drogas na capital. Nessa última onda, a força nacional de segurança atuou de forma mais presente no Estado, indo para as ruas e realizando operações em conjunto com a polícia militar, polícia civil e BOPE. O sucesso da operação resultou em uma série de prisões e o estancamento da crise.

A força desses eventos marcou profundamente a mudança nas práticas de trabalho dos agentes penitenciários, marcados pela experiência de confronto com o crime organizado e com uma crise de proporções jamais vista no Estado de SC.

Do ponto de vista dessa análise, os acontecimentos assumiram o caráter contingencial na medida em que materializaram um cenário de incerteza e imprevisibilidade (AUBENQUE, 2008). Diante desse cenário de contingência, compreende-se que os agentes penitenciários e a instituição experimentaram um “momento de prova”, ao ponto em que

a capacidade desses agentes de conduzirem a gestão das unidades foi provada sob essas circunstâncias (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006; CORRÊA; DIAS, 2016).

Nesse momento, os agentes suspendem suas ações e põem-se, de forma reflexiva, a avaliar o ponto de incisivo na dinâmica da organização, que representa uma ruptura com a normatividade instituída pelas práticas. Essa ruptura representa a impossibilidade de continuar a conviver diante do problema em questão (DODIER, 2005; CORRÊA; DIAS, 2016). No caso em análise, a problemática em torno do crime organizado na unidade prisional, o poder de atuação desses líderes entre os encarcerados e a ameaça que eles representavam para os agentes já não poderia mais ser negligenciada pelo poder público.

Nesse sentido, a prova também representa uma oportunidade de legitimar e conferir poder às instituições, pessoas ou coletivos. Para os agentes penitenciários, que só recentemente haviam assumido o comando das unidades prisionais, a prova e situação de crise vivenciada pela organização constituiu-se como oportunidade de legitimar o poder e a capacidade da categoria a partir das esferas de poder já constituídas (DODIER, 2005). Essa legitimidade foi alcançada ao passo que o Governo opta por manter o Diretor na unidade, mesmo diante das primeiras pressões para o afastamento, e dá respaldo às ações de enfrentamento ao crime organizado.

A manutenção das práticas da equipe e a permanência dos agentes no quadro do sistema prisional, longe de ser uma tentativa de escamotear as falhas e excessos cometidos durante a operação, tinha uma representação muito maior no quadro geral da segurança pública: legitimar o poder no âmbito da organização em detrimento do crime organizado. As promovidas no complexo entre 2010 e 2012 enfraqueceram o crescimento dos grupos criminosos. Essas medidas foram ampliadas a partir da gestão que assumiu em 2012, com a inserção de práticas e políticas de ressocialização e investimento nas oportunidades de trabalho.

No quadro atual, a contingência e a experiência vivenciada por esses atores caracteriza, no quadro teórico mais amplo desse estudo, algumas evidências da *phronesis*.

5.4 A *PHRONESIS*: EVIDÊNCIAS E ELEMENTOS CONSTITUINTES

Neste capítulo, concentram-se os esforços de uma análise que integra o delineamento de três trajetórias de investigação: a observação das práticas, das situações e o relato dos agentes; a controvérsia social descrita a partir de uma sociologia das provas e a experiência vivenciada narrada pelos agentes. Ao integrar essas trajetórias, as evidências que permearam toda a investigação do campo são sobrepostas em um plano de análise que é apresentado a partir do que nesse estudo denominamos *operadores analíticos da ação*.

Os operadores analíticos caracterizam-se como elementos transversais nas observações do campo e nos relatos da experiência vivenciada pelos sujeitos. São esses operadores que refletem a forma como os sujeitos conduzem e deliberam suas ações em situações contingentes. A análise desses elementos congrega o cerne do que se caracteriza nesse estudo como *phronesis*.

5.4.1 A tensão e o entrelaçamento das racionalidades

A descrição das práticas vivenciadas pelos atores na organização representa o ponto de partida para a compreensão da complexidade que envolve a dinâmica entre as práticas da organização, as situações contingenciais e a tensão experimentada pelos atores. A partir de uma sequência de relatos e situações apresentadas no desenvolvimento das análises, observa-se que a experiência e a prática diária expõem os agentes a um nível de incerteza sobre os acontecimentos e sobre as consequências de seus atos, que caracterizam a contingência sobre a qual opera a organização.

Essas situações caracterizam um cenário onde os agentes partem para suas ações ponderando entre a dualidade lógica de ação racional. A permanência no ambiente prisional é um fato que por si só é fonte de muitos conflitos, uma vez que o sujeito experimenta diariamente a tensão entre a racionalidade instrumental, inerente aos procedimentos do seu trabalho, e a racionalidade substantiva, relacionada a toda a esfera de valores do sujeito.

A tensão é caracterizada como um símbolo linguístico empregado com frequência por Guerreiro Ramos (1981) para se referir à interação entre racionalidade instrumental e substantiva (SERVA et al., 2015). O

elemento tensão parte do pressuposto de Serva et al (2015), sobre a coexistência de diferentes racionalidades na gestão de organizações e, por conseguinte, a constatação de uma tensão entre a lógica de ação instrumental e a lógica de ação substantiva no cotidiano dessas organizações.

A tensão manifesta-se pela contradição na qual se constituem os objetivos do trabalho em uma instituição prisional. Essas organizações, embora se apresentem como instituições racionalmente planejadas e eficientes para atingir um objetivo instrumental – a recuperação dos internos – na prática operam em uma contradição (GOFFMAN, 1988; CLEGG, 2003).

A contradição dá-se porque a recuperação dos condenados, em direção a um padrão socialmente aceito, não depende diretamente da organização. Em certa medida, a organização contribui ao oferecer uma estrutura adequada que dê oportunidades de formação e inserção no mercado de trabalho, mas isso não é suficiente para promover a recuperação social e moral desse indivíduo. É nesse sentido que afirma Goffman (2001, p. 70), “essa contradição entre o que a instituição realmente faz e aquilo que oficialmente deve dizer que faz, constitui o contexto básico da atividade diária da equipe dirigente”.

Aqui fica caracterizado o primeiro ponto de tensão racional, que coloca o agente penitenciário diante da incoerência entre a realidade de suas práticas e a missão proposta pela organização. Os agentes lidam com as disputas, as brigas entre os internos e ameaças contra os agentes. O que eles observam na prática, na maioria dos casos, distancia-se do propósito da instituição. O relato da agente penitenciária E6 expõe esse conflito:

O grande problema da função é a missão. Eu acho que nossa missão é IMPOSSÍVEL.

Se você ficar pensando muito, eu sempre digo: mesmo quando você é criança, quando tem duas crianças brincando uma quer ser polícia outra quer ser ladrão, ninguém quer ser o carcereiro. Porque o polícia vai se sentir feliz quando chegar ao fim da investigação, quando prende alguém que fez mal para a sociedade. O agente para dizer “nossa eu estou fazendo a diferença” teria que ser quando ele visse um preso reinserido na sociedade, devidamente cumprindo com as regras sociais e isso é muito raro. Porque você vai desacreditando da ressocialização, porque você libera daqui a pouco o cara tá de volta.

Eu acho que a ressocialização é semelhante a dependência química [...]. A ressocialização também é assim, porque se você apresenta para ele trabalho, estudo, condições de retorno a sociedade. Mas pra ele quando ele volta é muito mais interessante uma boca de tráfico pequena, que hoje ganha um lucro de 5 a 6 mil reais mensal. E aí você vai dar oportunidade de trabalho por um salário de R\$ 1.500? Trabalhar às vezes em um trabalho braçal, ou um trabalho cansativo. Eu acho que a ressocialização não é algo que pode ser imposto, ela tem que ser, entre a pessoa querendo, tipo: ah você quer, então vou te dar essas e essas condições. Porque só querer e não dar condições também não adianta. Por isso eu digo: “a o agente socializador”, a gente pode dar trabalho ou estudo, mas quando o preso sair a escolha é dele.

A tensão manifesta-se na resistência que os agentes demonstram de prestar o atendimento aos direitos dos internos. Por exemplo, as saídas para a sala de aula, alguns agentes julgam que para os internos aquela é só uma oportunidade para sair da cela. Para E8, atitudes como essa por parte dos agentes representam “o tempero” desnecessário que carrega a tensão entre a obrigação do agente em conduzir o detento até a sala de aula e a credibilidade que esse agente deposita no processo de reeducação dos condenados.

A controvérsia entre “direito dos internos e segurança dos agentes”, também demarca um ponto de tensão entre a racionalidade da função-fim do trabalho prisional (que pressupõe o atendimento aos direitos dos internos) e a realidade das práticas de trabalho. Uma situação que configura essa tensão é a saída para o pátio. Para os agentes, a saída para o pátio só pode acontecer com pelo menos quatro agentes plantonistas, por isso, quando há falta de efetivo, os agentes precisam alternar o banho de sol entre os pavilhões, descumprindo a obrigatoriedade da saída para o banho de sol. Nesse caso, os agentes descumprem o atendimento ao direito do interno de saída para o pátio em prol da própria segurança, pois não há efetivo suficiente para realizar o procedimento com efetivo reduzido.

Essa prática reproduz uma controvérsia, uma vez que os representantes da justiça dos detentos reivindicam o direito e o cumprimento dos horários de saídas para o banho de sol no pátio. A resistência dos agentes nesse caso diz respeito à questão da segurança que envolve a prática de trabalho. Para o agente e a equipe de plantão, pesa a tensão entre a racionalidade instrumental, o cumprimento dos normativos e dispositivos legais sobre a custódia dos condenados de um

lado e, de outro, a segurança dos agentes que operam em situações como essa, em total desacordo com as normas de segurança, incorrendo no risco de se deflagrarem com um motim e não terem condições de conter a situação (SERVA et al., 2015).

Essas situações colocam os agentes diante dos limites da racionalidade, uma vez que a finalidade instrumental que envolve o cumprimento das normas e procedimentos em torno da garantia dos direitos dos apenados coloca os agentes em uma situação de total incerteza e contingência. Esse aspecto reafirma o que sugere Clegg (2003), de que a racionalidade humana é sempre dependente do contexto, porque o contexto não pode reduzir-se às regras.

Ou seja, se por um lado a lógica de ação racional que orienta as práticas da organização supõe que os internos terão acesso ao pátio, ao menos duas vezes por dia em todos os pavilhões, na prática, isso nem sempre será possível, uma vez que compromete a segurança dos agentes envolvidos na função. Nesse sentido, manifesta-se a tensão entre a função-fim e sua instrumentalidade e a racionalidade substantiva, sobre aquilo que a equipe de gestão e segurança pressupõem ser o mais coerente na prática, de tal forma que a segurança e o bem-estar psíquico da equipe sejam preservados.

Na definição de Girin (1990), a atividade organizacional caracteriza-se sumariamente por uma racionalidade de finalidade, no sentido Weberiano do termo, ou pelo ato teleológico, da perspectiva estratégica habermasiana. Todavia, o contingente de possibilidades envolvendo risco sobre a própria vida nas práticas de trabalho desses agentes não permite que a ação seja orientada apenas do ponto de vista instrumental (CLEGG, 2003; 2006). Isso traz a evidência o limite da racionalidade instrumental de cumprir efetivamente na prática diária, todas as normas, procedimentos e objetivos da organização sujeitas a contingência.

Para o agente penitenciário, a tensão está imbricada na ação sobre situações que são gerenciadas diariamente e que, com frequência, são obscuras do ponto de vista da perspectiva racional que se impõe na administração sobre o planejamento e a previsão das rotinas (CLEGG, 2006). São situações que caracterizam o contingente dessas organizações, as quais atuam sobre demandas inusitadas, como as experiências em rebeliões, brigas e motins que nem sempre serão superadas por aqueles que presenciaram, sofreram ameaças ou foram feitos de refém de detentos.

De fato, tais situações podem modificar ou comprometer a permanência do indivíduo nessa atividade. A questão é complexa, pois,

até o momento atual, não existe uma prerrogativa para dispensar o sujeito da profissão apenas porque ele não conseguiu trabalhar no ambiente carcerário. Em casos de agentes penitenciários que não conseguem atuar em situações de crise, a alternativa é transferir o agente para outros setores do sistema. Como menciona em seu relato o agente (E8), isso torna-se um problema, já que não é possível dispensar o servidor, nem colocá-lo na função-fim pois isso poderia comprometer a segurança dos demais.

Em seu relato, o instrutor de intervenção penal menciona que é papel do líder observar e estar atento a como os agentes respondem nas situações de crise, no que eles chamam de batismo de fogo: a primeira situação de rebelião. O sujeito vê-se ameaçado e assustado, mas precisa ter uma resposta rápida e adequada para aquele momento. Nesse cenário, o treinamento adequado e uma liderança eficaz farão com que haja confiança na equipe.

Na verdade, (o primeiro batismo de fogo) que é o primeiro contato com essa situação de crise, é ameaçador. Parece que o mundo vai cair: estamos em 15, eles em 200. Então, é assustador. Mas ter uma equipe bem treinada e uma liderança bem afirmada, o operacional vai confiar no colega do lado e na chefia. Que está junto na situação. Apesar do pico de adrenalina que terá esse ambiente também dará uma tranquilidade. Mas no primeiro momento, quando (é comigo) eu sempre observo para ver a reação que a pessoa terá. Porque é comum. Como chamamos, no nosso jargão, é **colar as placas**. A pessoa fica paralisada. Então, os caras vão entrar e não entram, não vai.

A expressão utilizada pelo agente, “colar as placas”, demonstra o choque e a tensão vivenciada pelo sujeito incapaz de agir diante de uma situação contingente. Nesse caso, o indivíduo precisa ultrapassar a tensão experimentada pela adversidade presenciada e agir, mas a ação resultante nem sempre será a mais adequada ou a que corresponde a sua esfera de valores, será a melhor possível diante do fato contingente (rebelião, motim etc.).

Nisso incide o “nó” que entrelaça as racionalidades, onde o agente experimenta a tensão entre a razão de sua atividade, a função final da organização e os aspectos que remetem a sua esfera de valores, dão sentido a sua atividade profissional e produzem a autorrealização (SERVA et al., 2015; GUERREIRO RAMOS, 1989).

Uma vez que esses agentes personificam a ação do Estado no complexo penitenciário, esses servidores não têm autonomia para determinar a forma como conduzem suas atividades, pois o propósito da organização é alheio, imposto a partir da função-fim que essa organização representa na sociedade. Nesse caso, tanto a reclusão, as punições por comportamento indisciplinar, o atendimento à saúde, os horários de visita, as saídas temporárias e toda sorte de obrigações e benefícios garantidos por lei deverão acontecer independente do julgamento que o agente faz a partir de sua perspectiva individual de valores.

Entretanto, as divergências que se dão nas práticas e nas situações de gestão entre os agentes e internos também incorrem em excessos e abusos por parte dos agentes. Esses casos resultam de uma relação de convívio conflituosa que sempre reproduz animosidades e desafetos, o que para os agentes representa um custo psíquico e identitário (BODÊ de MORAIS, 2013). Os agentes encontram pela lógica racional instrumental um amparo normativo para justificar suas ações excessivas, argumentando com base no preparo técnico que utilizaram o “uso progressivo da força”, ainda que nem sempre seja necessário valer-se da prerrogativa.

A racionalidade está na base da capacidade para controlar a ação, por isso os agentes recorrem aos procedimentos técnicos para justificar suas ações, sob a alegação de foram ações planejadas e calculadas por uma lógica racional instrumental de finalidade (FREGA, 2012). Por outro lado, não há como ignorar que as convicções pessoais e a percepção que o agente tem dos internos também tem influência nas práticas e ações intransigentes, autoritárias e nas violências por vezes cometidas. Esse aspecto fica evidente quando os agentes que trabalham em contato direto com os regalias mencionam que, em alguns casos, o ideal é desconhecer o crime pelo qual aquele detento cumpre a condenação. O que evidencia a tensão que emerge da razão sobre valores e crenças pessoais que orientam a ação do sujeito (SELL, 2013; GUERREIRO RAMOS, 1989).

Para Guerreiro Ramos (1989), a racionalidade substantiva é a única lógica pela qual o indivíduo promove sua autorrealização (GUERREIRO RAMOS, 1989, SERVA, 1997). No entanto, no ambiente prisional, a racionalidade substantiva do indivíduo está em constante tensão com a razão instrumental do seu trabalho. O agente penitenciário vivencia esse conflito em sociedade, através da imagem que caracteriza sua profissão nos relatos das histórias, na imagem do “carcereiro” dos filmes e novelas.

O agente se vê estigmatizado²⁵ como um indivíduo torturador e corrupto, tão perverso quanto os próprios criminosos. Grande parte do conflito e da tensão que experimenta é inerente à própria razão instrumental e a função social do seu trabalho (GOFFMAN, 2001; 2004). Tal como os policiais militares, os agentes carregam o “fardo da farda”, na expressão utilizada por Gomes (2010) sobre a farda preta dos policiais do BOPE e a leitura da sociedade sobre o trabalho policial.

Diante da exposição dos desafios, dos riscos, do estigma que os agentes penitenciários carregam sobre sua profissão, além da tensão entre o dever e as próprias convicções, parece difícil imaginar de que forma essa atividade profissional pode contribuir para a autorrealização e a racionalidade substantiva, nos moldes que denominou Guerreiro Ramos (SERVA, 1996; 1997a; GUERREIRO RAMOS, 1989). Entretanto, como diferentes lógicas, racional substantiva e instrumental coexistem e “se tornam oportunas” nas organizações, produzindo, em menor ou maiores escala, espaços que permitem ao indivíduo realizar-se no âmbito de uma lógica substantiva (SERVA, 1996; 1997).

Ainda assim, o princípio fundamental que vai conduzir as ações dos indivíduos no ambiente prisional, como o objetivo primordial da ação de qualquer organização, será na maioria das vezes restrito ao imperativo de atingir, em determinado período de tempo, o resultado que é objeto de avaliação. Ou seja, a racionalidade dominante é sem dúvida a instrumental (GIRIN, 2011).

Mesmo diante da complexidade das situações de gestão (como por exemplo, nas tentativas de suicídio, ou nas brigas e mortes entre os internos), a preocupação não está em atingir um fim livremente escolhido pelos agentes ou acordado entre os internos, mas que se cumpra com a função-fim daquela organização (GOFFMAN, 2001, 1988; GIRIN, 2011). Ou seja, os agentes não têm a liberdade de determinar quem são os internos merecedores de uma punição, benefício ou uma oportunidade de trabalho, essa determinação é imposta de fora, a

²⁵ A estigmatização do indivíduo está associada com sua admissão a uma instituição de custódia, como uma prisão [...] a maior parte do que ele aprende sobre o seu estigma ser-lhe-á transmitida durante o prolongado contato íntimo com aqueles que irão transformar-se em seus companheiros de infortúnio. Como já se sugeriu, quando o indivíduo compreende pela primeira vez quem são aqueles que de agora em diante ele deve aceitar como seus iguais. Ele sentirá, pelo menos, certa ambivalência porque estes não só serão pessoas nitidamente estigmatizadas e, portanto, diferentes da pessoa normal que ele acredita ser, mas também poderão ter outros atributos que, segundo a sua opinião, dificilmente podem ser associados ao seu caso (GOFFMAN, 2008, p. 34).

partir de uma série de condicionantes, determinações legais e judiciais. E isso condiciona à atividade a razão instrumental e notabiliza a tensão (GOFFMAN, 2001; 1988).

Entretanto, as lógicas racionais são oportunistas, no sentido que os participantes tendem a usufruir de sua posição na organização para obter ganhos pessoais, às vezes em detrimento do interesse dos outros participantes e, por vezes, interferindo até mesmo na busca do resultado da organização (GIRIN, 2011). Nesse sentido, o sujeito encontra uma saída para a tensão inerente às suas atividades movido por outras razões: a perspectiva de crescimento na carreira, a construção da identidade profissional, o reconhecimento entre seus pares, a jornada de trabalho que permite que em seu tempo livre ele tenha outras atividades externas à organização (GIRIN, 1996; 2011).

Portanto, o sujeito investe em ações que dão conta dos aspectos substantivos da razão e autorrealização em sua atividade profissional, ainda que isso aconteça de forma paralela e independente da organização. A realização pessoal ou o sentido positivo do trabalho alcançado por esses agentes pode ser atribuído a vantagens e benefícios, como: salários, a escala de trabalho, a segurança do vínculo empregatício, a aposentadoria em tempo reduzido, a possibilidade de exercer outras atividades nos dias de folga, entre outros fatores (ANDRADE, TOLFO, DELLAGNELO; 2012).

Assim, o que se conclui que o indivíduo *performa* a gestão de suas práticas de trabalho no gerenciamento das situações críticas, a partir do entrelaçamento das racionalidades, o que permite a ação do sujeito mediante a tensão. Portanto, nas situações de tensão é que ocorre o *balanço* entre o que o sujeito concebe como valores e o que ele entende como a função instrumental da profissão (FLYVBJERG, 2001; 2003). A ação do sujeito a partir desse entrelaçamento entre as racionalidades configura o deliberar a partir da *phronesis*, uma ação prudente, em certo sentido, não necessariamente a melhor atitude, mas certamente a “melhor possível” (AUBENQUE, 2008; FLYVBJERG, 2001; 2003).

Nesse ponto, propomos a compreensão da *phronesis* a partir dos elementos constituintes: o deliberar, o tempo oportuno e, por fim, a ação com base na *phronesis* que caracteriza a saída para a dicotomia da racionalidade.

5.4.2 Os elementos da prudência ou da *phronesis*

O uso de um conceito filosófico nesse estudo pode ser interpretado como ousado ou incoerente, considerando o campo de conhecimento no qual se insere. O enraizamento do conceito de *phronesis* na tradição grega aristotélica parece distante de uma proposta de pesquisa contemporânea, um corpo conceitual demarcado ao interesse filosófico e histórico. Porém, o que Aubenque (2008) apresenta em seu resgate da prudência em Aristóteles são as lições eternas que a filosofia proporciona em todo e qualquer tempo e para diferentes campos do conhecimento.

Para Aubenque (2008), o resgate do entendimento da *phronesis* aristotélica faz sentido em um mundo que se apresenta cada vez mais contingente. A *phronesis* não se refere a uma virtude heroica, muito menos sobre-humana (AUBENQUE, 2008), mas pode ser compreendida nesse estudo como uma “tipologia ideal”. Ao considerar a *phronesis* como uma tipologia ideal e apropriar-se do conceito nesses termos, desobriga de aprofundar-se na conotação moral com a qual o Aristóteles postulou a *phronesis* em sua *Ética Nicomaquéia*.

O conceito pode ser compreendido à luz da teoria contemporânea desenvolvida por Flyvbjerg (2001) para o campo da pesquisa social das organizações. Flyvbjerg (2001, 2003) fundamenta-se em alguns aspectos do conceito filosófico para trazer à baila a problemática de se construir pesquisa em ciências sociais, considerando as limitações da universalidade hermenêutica e concepção paradigmática do conhecimento científico. O autor está sinalizando em sua proposta de uma pesquisa social *phronética* a existência de um corpo de saber prático, internalizado pelo sujeito nas organizações e que não pode ser verificado a partir das métricas ou de parâmetros das ciências naturais.

Fundamentalmente, a contribuição de Flyvbjerg (2001; 2003) para esse estudo está na resposta que ele traz para uma antiga equação da pesquisa social nas organizações, a dicotomia entre a racionalidade instrumental e a substantiva. Esse foi o ponto de partida para a construção dessa tese: a evidência da racionalidade substantiva nas organizações, que foi indicada na experiência de campo de Serva (1997) e nas investigações que se valeram do modelo nos estudos posteriores (SERVA et al., 2015).

Flyvbjerg (2001, 2003) sugere que, a partir da *phronesis*, o indivíduo consegue realizar o balanço entre a racionalidade instrumental de suas ações e todo o entendimento de valores sobre o qual repousa sua

subjetividade. Partindo dessa afirmação do autor, almejamos encontrar no campo as evidências da *phronesis* como o elemento que promove o balanço e conduz a escolha na ação diante da dualidade lógica do sujeito, orientando suas ações em consonância com a racionalidade substantiva e instrumental (FLYVBJERG, 2001; 2003; SERVA et al., 2015)

Posto isso, a saída para a tensão racional indicada nos estudos de Serva (et al., 2015) seria passível de observação na ação do sujeito mediante o contingente das situações de gestão. Essas situações de gestão que requerem ao sujeito o cálculo das consequências no deliberar das ações podem ser observadas em organizações que vivenciam diariamente a contingência e a incerteza sobre o futuro. Em organizações que atuam sobre demandas contingenciais, como no complexo penitenciário, o indivíduo frequentemente experimenta a quebra da normalidade que o chama a agir sobre a incerteza, mas também poderia ser o caso dos trabalhadores que atuam em hospitais, na polícia, no corpo de bombeiros, na educação, entre outros.

No caso em análise, o complexo penitenciário esteve recentemente no alvo de uma controvérsia social decorrente das ondas de ataques criminosos, o que colocou as práticas de trabalho dos agentes no centro da avaliação de diferentes atores sociais. A esse estudo, interessa especialmente o período descrito nas análises como *momento de prova*, quando ocorre a suspensão das ações, a percepção sobre a contingência dos eventos e ausência de um roteiro normativo diante do imprevisível (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006).

Do ponto de vista dessa análise, esse momento em que o sujeito é posto em “prova” sobre suas ações também o conduz a buscar a saída para o limite entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva. Nesse ínterim, a experiência do sujeito mediante o mundo contingente torna oportuna a ação deliberada a partir da *phronesis*. Destarte, alguns elementos iluminam a ação prudente do sujeito, como a noção **de tempo oportuno** e o **deliberar**. De toda forma, longe de idealizar a ação *phronetica* como heroica ou ideal, verifica-se que ela é a melhor ação possível diante da incerteza e do desconhecimento sobre os fatos.

5.4.3 O tempo oportuno: o momento certo da ação

O tempo oportuno (*kairós*), na definição de Aubenque (2008), é uma variável fundamental para compreender a noção de uma ação prudente sobre uma situação contingente. Aubenque (2008) explica que a noção de *Kairós* utilizada por Aristóteles (1987) com relação à *phronesis* caracteriza-se a partir da coincidência entre a ação humana e o tempo, ou o tempo oportuno para a ação.

Para Aristóteles (1987), são os atores que devem dar conta da oportunidade ou da ocasião favorável para agir de forma prudente. É dessa forma que, na leitura de Aubenque (2008), Aristóteles invoca as circunstâncias para ampliar a noção de liberdade e responsabilidade de agir sobre as circunstâncias.

Nesse sentido, o *phronimos* também é o sujeito capaz de perceber o momento correto de agir sobre determinada circunstância. Para os agentes envolvidos na pesquisa, a noção de tempo está totalmente relacionada à ação sobre as situações e ao contingente do trabalho prisional. Os agentes vivenciam a experiência do tempo oportuno nas práticas de gestão do trabalho prisional, o tempo é a variável determinante sobre a proporção que um simples problema pode assumir.

Esse elemento surge em alguns dos relatos e fica evidente quando os ex-gestores explicam que o pior em uma situação de crise é a não-ação, na expressão utilizada pelos agentes “colar as placas”, define o pior que pode acontecer em uma situação de crise na unidade. Para o agente E6, os primeiros cinco minutos representam o momento ideal para a ação diante de uma crise:

Os primeiros cinco minutos são cruciais. Começou a crise, tem de atuar imediatamente para desarticular rápido. Passou desse tempo, começam se organizar. Depois, para desfazer aquele problema, é muito mais custo de material, pessoal. O risco de ter uma morte aumenta. Então, os primeiros cinco minutos, principalmente em cadeia, são cruciais. Se começou o tumulto, o agente já entreviu, a chance que o tumulto acabe ou, pelo menos, desarticule naquele momento, para que consigamos nos reorganizar para ter uma tomada mais profissional, fica mais fácil. Então, esses primeiros cinco minutos, para mim, são fundamentais.

Tem de fazer uma contenção, no mínimo. Para que aquela situação não se alastre para outras unidades: outras galerias, pavilhões. Então, se ele contém, o máximo que vai dar na execução é chute em porta. Isso a gente consegue trabalhar

com tranquilidade. Mas tem uma cela aberta, o preso conseguiu sair e não fez uma contenção daquela situação, com certeza, terei mais presos do lado de fora, rebelião, morte, prejuízo para o patrimônio público (E6).

Essa ação imediata é pautada no tempo adequado, momento em que ainda é possível estabelecer-se um acordo ou uma negociação. Na experiência dos agentes, muitas manifestações ganharam força em decorrência do tempo necessário até a chegada do BOPE na unidade.

Quando a polícia chegava para negociar, os detentos já haviam se fortalecido em grupo e estavam dispostos a manter a reivindicação no pátio. Esse movimento geralmente inicia-se no pátio, quando eles estão em conjunto e “param o pátio”. Parar o pátio é interromper o jogo de bola, a conversa, unir-se em um grupo, ficar posicionado em direção à nave e aguardar a chegada de um gestor para serem ouvidos.

A chegada da polícia geralmente terminava com o uso da força, pois após uma ou duas horas do início dos protestos até que o representante do BOPE chegasse para tentar o diálogo e a negociação. Diante da tensão e da impossibilidade de se chegar a um acordo, os detentos eram pressionados com o uso de bala de borracha ou *spray*, para forçar o retorno para a cela.

O aprendizado que os agentes adquiriram com a experiência prática nas unidades demonstrou o contrário. No relato de E1, nos casos de crise, é preciso “não deixar o movimento crescer” (E1). O movimento cresce com o estímulo entre internos e vai ganhando força, isso promove uma pequena interrupção no pátio ao status de uma rebelião, caso a resposta dos agentes não seja imediata. A negociação deve ocorrer sempre o mais breve possível, caso contrário os detentos encontram uma ocasião para expressar todo o descontentamento (natural) de quem está vivendo a situação do cárcere.

Nesse contexto, observa-se na prática o que os agentes descrevem como: “uma bomba relógio”, um ambiente é totalmente exposto à contingência e ao inesperado. De um modo geral, está submerso em uma paz aparente, porém carregado de uma tensão iminente, em que as guerras internas entre os detentos não se findam e sempre podem ser motivo para um conflito maior. Mesmo nas pequenas situações ou nas crises, o agente é chamado a atuar, ciente da limitação da sua ação e do cuidado sobre a posição e forma de verbalizar. Nesse ambiente, sem dúvida, pequenos gestos ou palavras colocadas fora do momento apropriado podem agravar ainda mais a situação.

A percepção de tempo no horizonte de uma ação com base na *phronesis* constitui-se como um fator essencial, uma vez que o agente identifica o momento adequado para ação e parte para a deliberação, que não caracteriza uma etapa reflexiva da *phronesis*, mas um processo que interliga a decisão e ação sobre as circunstâncias (LADRIERE, 1990).

5.4.4 O deliberar

O deliberar em Aristóteles perfaz uma espécie de pesquisa sobre as possíveis alternativas, considerando que são múltiplos os meios de se chegar a um fim proposto. Nesse sentido, representa uma espécie de análise regressiva dos meios para se chegar ao fim, semelhantemente a um processo matemático (AUBENQUE, 2008).

MacIntyre (2010) define o deliberar como uma capacidade do indivíduo de raciocinar sobre consequências de sua ação, partindo de um bem ou interesse pessoal para um bem geral (um bem comum, no sentido Aristotélico). O termo deliberar aqui utilizado, de inspiração Aristotélica, não faz parte de uma espécie de psicologia da deliberação ou uma análise psicológica dos processos psíquicos que envolvem esse cálculo, antes se ocupa do objeto da deliberação relacionado diretamente à contingência (AUBENQUE, 2008; MACINTYRE, 2010).

Nesse sentido, cabe esclarecer que não se delibera sobre todas as coisas, mas somente aquelas que dependem da ação humana. No caso de uma unidade prisional, a finalidade já está determinada: a custódia, a garantia dos direitos e a recuperação dos condenados. Posto o fim, o sujeito é chamado a deliberar sobre as crises e as situações que ocorrem em uma unidade prisional (rebeliões, motins, disputas de poder), situações que suscitam por diferentes meios para que a finalidade da organização seja cumprida.

No caso do complexo penitenciário, o crime organizado dentro da unidade materializou inúmeros eventos contingenciais, caracterizando um cenário de incertezas e desconhecimento sobre as consequências das ações de enfrentamento tomadas pela direção. Nesse caso, os agentes foram chamados a deliberar medidas que pudessem minimizar o impacto das ações do grupo criminoso, tanto dentro da unidade quanto nas ruas. De toda forma, o fim sempre esteve posto: a anulação do poder de ação dos condenados e a segurança da unidade prisional, a questão incide sobre os diferentes meios que se aplicaram nesse caso para se chegar a esse objetivo.

O processo deliberativo dentro da unidade até o ano de 2012 estava centralizado na direção e em alguns profissionais que atuavam na unidade, como psicólogos, assistente social e a equipe de Direção. O impacto causado pelos fatos que ocorreram em 2012 promoveu uma reflexão sobre o processo deliberativo, quando o novo gestor assumiu a unidade, o processo deliberativo tornou-se um trabalho conjunto formado por um comitê técnico.

O comitê técnico de classificação (CTC) é previsto na legislação penal, porém não havia sido instituído integralmente na unidade. Após os primeiros efeitos da crise nos anos de 2012 e 2013, a equipe que assumiu a gestão da penitenciária entendeu que era possível ampliar os poderes deliberativos do comitê sobre uma série de ações, envolvendo uma equipe maior e tornando o processo deliberativo amplo e impessoal. No ano de 2013, foi instituído oficialmente o CTC, formado por uma equipe de profissionais que envolvia direção, chefia de segurança, gerente de execuções penais, assistente social, psicóloga e alguns agentes penitenciários.

O propósito principal do comitê seria descentralizar o peso das decisões, incluindo aí os pareceres emitidos para a justiça criminal, as avaliações judiciais dos detentos e a emissão de parecer sobre mudança de regime, livramento condicional ou progressão de pena. Além disso, seria função do comitê a classificação dos detentos aptos para o trabalho nas oficinas, considerando as avaliações comportamental, social, médica e penal emitidas pelos diferentes profissionais.

Dessa forma, os gestores poderiam manter-se amparados em suas decisões e justificar os pareceres a partir de uma avaliação técnica assinada pelo comitê. Essa ação trouxe caráter impessoal nas decisões, isentando os profissionais de sofrerem algum tipo de retaliação ao emitir parecer contrário ao pedido dos internos. De acordo com o relato de E2, o CTC foi um passo importante para justificar as decisões da Gestão da unidade:

Implantamos também a Comissão Técnica de Classificação, que é o chamado CTC, que é regulado pela Lei de Execução Penal, então eu peguei psicóloga, assistente social. O interno para poder trabalhar ou estudar não é o diretor que decidia sozinho, nem o chefe de segurança, era uma comissão técnica de classificação que identificava os internos que teriam habilidades ou a necessidade de trabalhar ou estudar. Um exemplo, digamos que nós estivéssemos na época em que não era minha gestão, mas nós tivéssemos um traficante

renomado e tivesse outro interno com a questão economia bem inferior a dele, mas o perfil, o crime, tudo bem parecido. Quem era a pessoa na comissão técnica de classificação que ia me dizer entre dois detentos se implantar ou não, qual eu poderia excluir legalmente ele? A assistente social, pela questão econômica. Economicamente o primeiro é um interno que pode aguardar a implantação dele na área do trabalho. Eu tenho um interno que cometeu os mesmos crimes que ele, tem a mesma qualidade de pena que ele e tudo, mas economicamente ele é mais vulnerável. Então eu dou a oportunidade de trabalho para esse interno trabalho (E2).

A impessoalidade na deliberação foi sem dúvida um benefício, até aquele momento, os pareceres eram emitidos com o nome dos profissionais, esse documento anexo ao processo penal poderia ser consultado pelo advogado da parte e pela família do condenado.

No relato de E7, ele mencionou que durante uma inspeção de revista os agentes encontraram em uma cela a seguinte mensagem escrita na parede da cela: “Michele você vai morrer”. A mensagem havia sido escrita por um detento que recebeu na ocasião a negativa da justiça sobre a mudança de regime. No parecer emitido pela justiça, o juiz declarava sua sentença com a seguinte afirmação: “conforme a avaliação da psicóloga Michele [...] o pedido de liberdade foi negado”. A informação foi repassada pelo advogado ao seu cliente, que registrou a ameaça na parede da cela.

Essa ameaça direta despertou a atenção dos gestores para a exposição dos profissionais sobre o processo deliberativo da unidade; na ocasião, o gestor da unidade identificou a importância de tornar esses pareceres impessoais e assinados em nome do comitê. Acima de tudo, tornar o processo deliberativo um processo conjunto, elaborado por uma equipe multidisciplinar que pudesse levar em conta não somente a relação do detento com as autoridades e agentes, mas seu perfil socioeconômico, tempo a cumprir em reclusão, entre outros fatores.

O processo deliberativo conjunto minimizou significativamente o peso das decisões sobre situações contingentes de âmbito institucional. Primeiramente, porque questões antes assumidas pela direção passaram a ser respondidas pelo comitê, evitando reações da massa carcerária sobre punições ou benefícios concedidos aos detentos. Na medida em que as ações resultaram em ameaças, percebeu-se que era preciso descaracterizar o processo, colocando o peso das decisões no âmbito institucional.

Nesse sentido, o gestor tornou-se o representante de uma equipe de profissionais que atua em conjunto, envolvendo aí todo o trabalho de inteligência e investigação realizado no sistema penitenciário, além dos profissionais que atuam mais próximos da massa carcerária, como assistente social, psicóloga, agentes penitenciários etc.

Contudo, o *deliberar* não está centralizado somente na ação do comitê, pois é um processo contínuo inerente à atividade de cada agente penitenciário, ainda que em instâncias menores relacionadas às situações de gestão, que serão solucionadas imediatamente no local. O agente penitenciário E6 relata que, no controle diário das situações de crise, a pior decisão é não tomar uma decisão imediata.

O pior é NÃO TOMAR A DECISÃO IMEDIATA, o pior é parar, “colar as placas”. O pior é você esperar, porque por experiência todas as ações que os presos começaram e que ficou sendo aguardado, eles foram tomando espaço, tomando espaço e a coisa cresceu. E quando existe uma atuação rápida, geralmente, consegue cessar o movimento antes de eles tomarem qualquer coisa. Porque se você esperar, esperar chegar o bombeiro, a polícia, se você não tomar a atitude na hora de pegar um armamento e ir para o combate enfrentar, eles tomam espaço e a proporção daí é outra. Eu acho que o pior é você não fazer nada.

Partindo do relato, observa-se que uma situação de gestão (como um problema em uma cela ou no pátio) pode resultar em uma crise, portanto a equipe de agentes penitenciários que atuam naquele plantão é chamada a deliberar sobre os meios com que irá conduzir tal situação.

O sucesso desse processo deliberativo deve estar de acordo com as perspectivas éticas e valorativas do sujeito, representadas em última instância pelo seu desejo de conduzir uma ação correta em concordância a sua lógica racional substantiva. Essa atuação redundava no que pressupôs Guerreiro Ramos (1989) sobre a possibilidade do sujeito realizar-se no campo das organizações.

É na deliberação que se integram essas perspectivas (a do sujeito, agente penitenciário e sua racionalidade substantiva) e a ação prática orientada para os fins da organização. Mesmo diante da contingência de uma situação, o agente deve ponderar sua atitude para que não cometa excessos no uso da força, injustiças ou, ainda, que não seja negligente diante das ameaças entre os internos que podem resultar em violências e mortes.

A deliberação, vista da perspectiva de Ladrière (1990, p. 35-36) é um processo que integra a *phronesis*, o desejo, a decisão e, que em última instância dá lugar imediatamente à ação ética. Vista dessa perspectiva:

Essa apreensão do encadeamento da deliberação, da decisão e da ação, sua indissolúvel unidade, só será realizável no encontro da sabedoria prática, virtude da vertente prática da parte racional da alma, e das virtudes morais, virtude da vertente ligada ao desejo e à parte irracional da alma.

A deliberação conclui a análise sobre as possibilidades de agir em cada caso particular, portanto, integra a perspectiva racional à dimensão ética do sujeito. Para os agentes penitenciários, a finalidade do trabalho está posta, no que se refere à anulação do poder de ação dos condenados. No entanto, mediante situações críticas, os agentes deliberam suas ações analisando os meios mais adequados de se atingir o fim proposto, em concordância com a dimensão pessoal, ética e valorativa que concerne ao indivíduo que perfaz a ação.

5.4.5 Os efeitos na gestão: impactos da experiência prática na organização

A experiência da organização e seus agentes frente ao momento crítico e diante de uma controvérsia pública permitiu que esses agentes fossem “provados” em suas capacidades (CORRÊA; DIAS, 2016). O momento de prova que foi caracterizado na análise representou para os agentes penitenciários do complexo, e para a categoria profissional de um modo geral, uma oportunidade de legitimar o poder de atuação frente às crises e intervenções prisionais (DODIER, 2005).

Da perspectiva do agente, é possível identificar que a vivência sobre as situações críticas de gestão produziu nesses atores uma sabedoria prática, um conhecimento próprio que advém da experiência de atuação no campo prisional (FLYVJBERG, 2001; 2003; AUBENQUE, 2008). Esse saber reflete-se na forma de um conhecimento próprio inerente à função e nos efeitos que ele reproduz na gestão das unidades e na formação técnica desses profissionais.

Os efeitos na gestão reproduzem-se a partir da personificação que o agente faz sobre suas práticas. Por isso, os efeitos sobre a gestão não estão circunscritos ao estudo de caso, mas no quadro geral de administração penitenciária do Estado, sob o comando de uma categoria

profissional legitimada a partir das “provas”. A identidade profissional do agente penitenciário reconstituiu-se a partir de uma nova forma de conhecimento. Do que se figurava a profissão do agente “carcereiro” no Complexo Penitenciário e no Estado de SC até 2009, muita coisa se modificou. A primeira mudança deu-se tanto na esfera legal, no reconhecimento profissional, quanto nas instruções normativas que regem a profissão.

Essas mudanças refletiram-se na gestão, na medida em que a categoria fortaleceu-se e passou a ocupar os cargos de gestão nas unidades, bem como a Direção do DEAP. No quadro atual, todas as unidades penitenciárias do Estado são dirigidas por agentes penitenciários de carreira. Essa determinação foi mantida e, a partir do novo plano de carreira (aprovado em 2016), somente agentes de carreira poderão ocupar os cargos de direção das unidades. Os critérios do novo plano vincularam a ocupação dos cargos de direção aos agentes que ingressaram por concurso, reconhecendo oficialmente o conhecimento adquirido pela experiência prática desses atores nas unidades prisionais.

A política de incentivo laboral no sistema penitenciário em Santa Catarina ganhou forma nessa configuração mais recente do sistema. Houve um esforço significativo do DEAP em promover parcerias com a iniciativa privada, com isso as vagas de trabalho tiveram um aumento representativo, tanto em números quanto na diversidade de empresas parceiras. A parceria com a iniciativa privada gera um fundo de arrecadação de 25% sobre o salário dos apenados, esse recurso retorna para o sistema por meio dos investimentos na unidade.

Com essa arrecadação somada aos recursos financeiros oriundos do FUNPEN, o Estado investiu na construção de novas unidades. As penitenciárias construídas recentemente já foram projetadas com espaços apropriados para a instalação das oficinas laborais, além disso, algumas das novas unidades operam com o sistema de controle aéreo. No sistema aéreo o agente controla a entrada e saída dos internos da cela pela parte de cima das grades, o que garante condições mais seguras de trabalho para os agentes penitenciários.

A iniciativa de incentivo laboral do sistema penitenciário em SC tem servido de modelo para outros Estados, em 2014 o DEAP realizou a primeira Mostra Laboral do Sistema Prisional de Santa Catarina. O evento promoveu uma exposição das atividades laborais executadas nas unidades prisionais, bem como dos produtos fabricados pelos internos através da parceria com empresas que oferecem oportunidade de trabalho e renda no sistema prisional do Estado.

Outro aspecto inovador do sistema penitenciário é o modelo de gestão das informações penitenciárias (IPEN/SC), esse sistema integra a informação dos detentos de cinquenta unidades prisionais do Estado. O sistema facilita o acesso à informação sobre os detentos quando transferidos entre as unidades, registrando, por exemplo: medidas disciplinares, comportamento e participação em grupos criminosos.

A noção de tempo na atuação das situações críticas também se mostrou um aprendizado importante. O entendimento da noção de tempo de resposta em situações de crise modificou a estrutura de atendimento às ocorrências, que antes era totalmente dependente da polícia militar e do BOPE. Com isso, o Estado passou a investir em capacitação e treinamento do quadro no sistema penitenciário para que esse trabalho pudesse ser operado a partir das próprias unidades.

Desta feita, o treinamento e o conhecimento técnico tornaram-se preponderantes para as intervenções. O conhecimento técnico estava delimitado ao conhecimento repassado pela equipe do BOPE ou da Polícia Militar, o que, na percepção dos agentes, não correspondia ao que acontecia dentro das unidades prisionais. A nova conjuntura demandou ao agente prisional treinamento e conhecimento técnico, o que só se tornou possível com a instituição da academia de formação: a Academia de Justiça e Cidadania (ACADEJUC).

A Academia substituiu a antiga Escola Penitenciária, que estava subordinada à polícia civil. A maior parte do treinamento repassado aos agentes penitenciários até 2010 era ministrada por instrutores da polícia civil entre outros profissionais. Com a institucionalização da Academia, também se percebeu um esforço da SJC de marcar essa constituição de um saber próprio, com treinamento direcionado para a função fim.

O fortalecimento da Academia e o aumento dos investimentos em formação técnica trouxeram resultados promissores, não só para os agentes penitenciários do complexo, mas para o campo da segurança pública no Estado de SC. Esses agentes passaram a contribuir com a formação técnica sobre situações críticas para a polícia militar e para unidades prisionais de outros estados da federação.

O que tem se observado pela participação dos agentes penitenciários e instrutores da ACADEJUC em cursos de formação técnica realizados por outras instituições, na percepção de E4:

Há um reconhecimento das demais instituições com o trabalho técnico que vem sendo desenvolvido pelos agentes penitenciários na segurança pública. Isso pode ser observado pela participação dos agentes penitenciários e instrutores da

ACADEJUC em cursos de formação técnica realizados por outras instituições, como a polícia ou penitenciárias de outros estados (E4).

Algumas dessas participações serão mencionadas para dar uma dimensão da notoriedade que a categoria dos agentes penitenciários tem alcançado frente aos demais órgãos da segurança pública.

No ano de 2016, o estágio de Primeiro Interventor realizado pelo Batalhão de Operações Especiais (Bope) da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC), teve entre os instrutores a participação de dois agentes penitenciários. O objetivo do estágio foi formação de policiais das forças especializadas que atuam no Estado para a primeira abordagem em situações críticas, com uma intervenção adequada até a chegada de apoio estratégico, buscando garantir a segurança de todas as pessoas envolvidas no cenário de crise (DEAP, 2016). Na foto abaixo, o instrutor da ACADEJUC ministrando o curso de Intervenções em situações de crise.

Foto 12: Instrução no curso de intervenção do BOPE da PMSC.



Fonte: Acervo do DEAP (2016)

Os agentes penitenciários também realizaram intercâmbio de instrução com a Coordenadoria de Operações Policiais Especiais da polícia civil de SC (COPE) e Pelotão de Polícia do Exército de SC (PE).

O objetivo do treinamento foi qualificar e nivelar os militares daquela unidade para as operações realizadas na cidade do Rio de Janeiro/RJ, na comunidade conhecida como “Complexo da Maré” (DEAP, 2016).

Outra participação importante dos agentes penitenciários de Santa Catarina aconteceu durante a força-tarefa para conter uma megarrebelião em seis presídios no Estado do Ceará em maio de 2016. O Estado enviou dez agentes penitenciários, os servidores escolhidos são de várias unidades prisionais catarinenses e especialistas em intervenções prisionais.

A experiência na operação do Ceará foi relatada por um dos agentes penitenciários como um feito inédito, uma das intervenções na unidade prisional foi concluída em apenas 15 minutos. Os detentos não demonstraram resistência, o que demonstra como o aperfeiçoamento da técnica tem produzido resultados práticos na gestão e na condução das situações críticas.

Foto 13: Agentes penitenciários de SC em missão no Ceará.



Fonte: Acervo do DEAP (2016).

Após a operação, o Secretário de Justiça e Cidadania de SC, agente penitenciário Leandro Lima, sugeriu aos integrantes do Conselho Nacional de Justiça a criação de uma força nacional prisional. A equipe seria treinada especialmente para atuar em missões pelo país diante dos constantes problemas nas prisões brasileiras (VARGAS, 2016).

Por fim, no decorrer da pesquisa e no contato com os agentes do complexo penitenciário, o que se observou foi uma categoria profissional reposicionada e, conquistando cada vez mais espaços na sua esfera de atuação. A conquista do plano de cargos, os ganhos sobre a remuneração salarial, a escala de 24h por 72h, além do número de vagas, têm-se tornado um atrativo para aqueles que buscam a oportunidade no campo da segurança pública.

Nos dois últimos concursos realizados pelo DEAP, a formação em nível superior foi como requisito mínimo para o ingresso na profissão. Com isso, os agentes penitenciários mais jovens apresentam formação em diferentes áreas do conhecimento: Direito, Fisioterapia, Gestão Pública, Sistemas de Informação, Pedagogia entre outras áreas. É possível que isso configure no futuro um novo quadro de competências e de experiências práticas nas unidades prisionais.

Para o campo das organizações e da gestão, de um modo geral, a experiência desses profissionais sobre as práticas representa um aprendizado e oportunidades de evoluir em termos de gestão, considerando que as organizações estão permeadas de situações que escapam da normatividade, da previsibilidade e dos mecanismos de controle e gestão (CLEGG, 2003). Nesse sentido, o que se observa é que as crises que emanam das organizações também representam uma oportunidade validar as capacidades dos atores e incorporar novos conhecimentos provenientes da experiência prática, ou da *phronesis*.

5.4.6 Reflexões sobre a *phronesis*: saída para os limites da razão

A experiência prática vivenciada pelos agentes penitenciários no enfrentamento do crime organizado tipifica um fenômeno totalmente relacionado ao contexto social, onde se insere a organização e seus agentes. As contingências relacionadas à organização e o caso em análise apresentam evidências sobre os limites de interpretar o fenômeno considerando a *episteme* como a única via de construção do conhecimento, pautado nos princípios de uma ciência universal (FLYVJBERG, 2001; 2003).

O que esses atores experimentam em suas práticas diárias é parte de um contingente de fatos que só podem ser observados se tomados em um cenário mais amplo, relacionando aos problemas da sociedade onde se insere o caso e o objeto. O crime organizado e os mecanismos de

articulação desses grupos fazem parte de um conjunto de fenômenos negligenciados, do ponto de vista científico.

Na medida em que as contingências relacionadas aos presídios se amplificam, a ponto de impactarem a segurança coletiva, o fenômeno assume o caráter de uma controvérsia de interesse social. Dessa perspectiva, a problemática demanda do Estado à criação de dispositivos legais e políticas públicas que assegurem o funcionamento do sistema penitenciário, bem como a análise e a compreensão do fenômeno à luz das ciências sociais (BODÊ de MORAIS, 2013).

Desse universo pouco explorado pela ciência, uma parcela significativa de compreensão do fenômeno está relegada ao campo da gestão e da ciência organizacional. Se os sociólogos, juristas e criminalistas do Direito têm elaborado reflexões e análises a partir de seus próprios saberes sobre o fenômeno, os administradores não podem delegar a outro campo da ciência a parcela que lhes cabe. Muito além de um conhecimento delimitado aos números, ao planejamento e à análise dos investimentos financeiros que podem ser relacionados ao campo da gestão, há um elemento pertinente a esse campo no que diz respeito à forma como o sujeito atua nessas organizações e às consequências incomensuráveis sobre suas ações.

As experiências vivenciadas pelos agentes penitenciários quando eles assumiram a gestão das unidades prisionais demonstraram que uma infinidade de práticas, ações e saberes precisariam necessariamente ser incorporadas à *práxis* organizacional. O sujeito, o agente penitenciário, deixou de ocupar a posição do “carcereiro” e passou a assumir uma posição de gestor. Essa posição não reflete somente o sentido funcional do termo, relacionado aos cargos de poder e direção que os agentes penitenciários passaram a ocupar. A gestão reflete-se nas práticas e nas situações gerenciadas em seu cotidiano, que não estão isentas do julgamento e da avaliação da sociedade, do poder público e de todas as esferas institucionais relacionadas ao universo das prisões.

A violência desmensurada com que os agentes respondiam nos conflitos com os detentos, uma prática naturalizada na profissão, tornou-se fonte de um debate e de uma controvérsia social. Quando confrontados com a realidade do julgamento e das punições decorrentes de suas ações, esses agentes depararam-se com outra limitação: se as práticas de punição, historicamente construídas pela humanidade para com os criminosos, foram descortinadas dos muros de concreto das unidades prisionais pela evolução do Direito e das garantias constitucionais aos apenados e devem ser banidas da prática prisional,

então como se administram os conflitos eminentes no interior das prisões?

A resposta para essa pergunta não é simples como poderiam considerar alguns dos preletores da justiça, uma vez que não existem leis que regulamentem as sutilezas do comportamento que se manifesta no convívio da reclusão. Há uma carência de instruções normativas que determinem a ação dos agentes mediante as práticas inusitadas que os detentos promovem no interior das celas e nos pátios de uma prisão. Diante das peculiaridades relacionadas ao universo prisional, de que forma deve agir o servidor na ausência do respaldo institucional e diante do contingente de acontecimentos que demandam por uma ação imediata?

As ondas de ataques promovidos nas ruas foram reconhecidas publicamente, tanto pelos líderes do crime organizado quanto pelo governo, como uma resposta às medidas de gestão implantadas no complexo penitenciário. A percepção que os agentes trazem em seus relatos denota a insegurança sobre a consequência de suas ações. Há punições efetivamente previstas, regras e técnicas já instituídas para conter a indisciplina dos apenados nas unidades. Todavia, qual a repercussão dessas ações para os agentes penitenciários, quais os mecanismos de defesa que os líderes do crime organizado mobilizam para disputar o poder com o Estado dentro das unidades?

A questão penitenciária tem sido analisada, sobretudo nas últimas décadas, somente a partir dos problemas de estrutura e no fortalecimento das garantias constitucionais. Essa análise ignora, por exemplo, a tensão vivenciada pelos agentes penitenciários no interior das unidades com o crescimento do crime organizado. Para os agentes a pequena parcela de detentos que “coloca uma cadeia abaixo”, não está brigando por direitos constitucionais, mas está disputando a entrada de drogas, a morte de membros de seu grupo por outras facções, a transferência de seus líderes para unidades federais. Ou seja, há uma série de micro situações que estão encobertas do ponto de vista macro teórico e explicativo.

Do ponto de vista do sujeito, o enfrentamento em sua atividade diária o coloca em uma tensão racional. Da perspectiva instrumental da organização, a lógica racional orienta que ele efetue a punição, registre a medida disciplinar ou, simplesmente, transfira o detento para outra cela ou galeria. Porém, para cumprir o aspecto normativo e instrumental da função, muitas vezes o agente subverte os aspectos relacionados à sua concepção de valores, própria da racionalidade substantiva.

Na prática, a transferência de um detento para outra cela pode gerar uma agressão, uma morte ou uma reação contra o agente. O

registro de mau comportamento, por exemplo, (descrito como “soco legalizado” por um dos entrevistados) impede que o detento passe para o regime semiaberto ou usufrua da saída temporária. O agente cumpriu a instrução normativa de sua atividade, porém sua ação pode resultar em uma ameaça ou ofensa, o que afeta diretamente o âmbito do seu mundo particular, na esfera da familiaridade das relações, no “mundo da vida” (HABERMAS, 1991; GUERREIRO RAMOS, 1989, SERVA, 1997).

Diante da ausência de elementos que traduzam essa experiência diária, a tensão e a dualidade lógica experimentada pelo sujeito no âmbito de sua consciência só pode ser minimizada a partir de sua ação. A ação não será a ideal, como explica Aubenque (2008), todavia será a melhor possível, considerando dois aspectos fundamentais nessa análise: a contingência da situação – o momento certo de agir – e o cálculo sobre as consequências que leva o sujeito a deliberar (ARISTÓTELES, 1987; AUBENQUE, 2008).

Nesse sentido, a ação é *prudente*, uma ação com base na *phronesis*, uma sabedoria prática que o sujeito detém sobre um universo conhecido (FLYVBJERG, 2001). Nas experiências vivenciadas pelos agentes, esse saber prático pode estar no modo como o agente conduzirá uma pequena situação de gestão, por exemplo, reconhecendo durante uma abordagem quem é o líder da cela e estabelecendo a negociação diretamente com esse sujeito. Isso foi perceptível na situação relatada pelo agente EX, quando mencionou que somente pela postura do sujeito que se comunicou na cela ao lado, ele soube identificar quem estava “dando as ordens” por ali.

A percepção da situação permite ao sujeito estabelecer um cálculo das consequências e deliberar sobre sua ação (AUBENQUE, 2008). No caso em questão, diante da impossibilidade de alocar o indivíduo em outra galeria, o agente negociou a segurança do interno com o líder criminoso daquela galeria, a transferência deveria ser feita imediatamente no dia seguinte. O interessante nesse relato é que o agente não cede à autoridade do líder criminoso. Todavia, ao negociar um meio termo aceitável para os dois grupos, o agente isenta-se da tensão sobre sua ação e delibera. Delibera, portanto, a partir de sua percepção prática do fato, de forma calculada, no momento adequado sobre um fato contingente, coerente com sua lógica racional substantiva. Age, portanto, a partir da *phronesis*.

A experiência dos agentes penitenciários durante as intervenções constituiu-se para além de um saber prático, institucionalizando-se com técnica operacional distinta em relação ao trabalho de polícia. O DEAP, por sua vez, também passou a investir em treinamentos em

penitenciárias federais e de outros Estados, na percepção clara de que o treinamento adequado necessariamente deveria partir da experiência de outros agentes penitenciários. Ao se estabelecer um treinamento próprio, da categoria dos agentes penitenciários, reconhece-se também um saber próprio e específico que advém unicamente do exercício da atividade prisional. Este investimento refletiu-se no fortalecimento e na institucionalização da academia de formação: a ACADEJUC.

De forma semelhante, o que supomos nesse estudo é que toda a experiência na gestão das unidades prisionais, por aqueles que atuaram durante as ondas de ataques nas ruas, constituiu-se como uma experiência prática. Esses acontecimentos que demarcam a “noção de prova” oferecem lampejos do que se pressupõe como *phronesis*, um saber prático que advém da experiência dos agentes no enfrentamento das organizações criminosas em unidades prisionais (FLYVJBERG, 2001; 2003; AUBENQUE, 2008; BOLTANSKI; THEVENOT, 2006)

Em síntese, o que se pretende com os argumentos apresentados nesta seção é demonstrar como a *phronesis* representa a saída para a tensão racional do sujeito, mediante um mundo contingente. Essa evidência construída a partir das análises e no debate dos operadores analíticos permite sustentar a tese central desse estudo, de que: **A ação humana nas organizações, incluindo a gestão, manifesta processos complexos de entrelaçamento de racionalidades, sendo a sabedoria prática ou *phronesis* uma disposição racional mediadora desse entrelaçamento. Portanto, a análise da *phronesis* permite uma melhor compreensão sobre a dinâmica dos processos de gestão nas organizações.**

Ou seja, diante da percepção do sujeito sobre a complexidade e a contingência no âmbito das organizações o indivíduo é chamado a agir de forma eficaz e prudente sobre as situações de gestão (GIRIN, 1990; 1996). De uma perspectiva subjetiva, a situação é racionalmente percebida tanto a partir da lógica instrumental da finalidade do seu trabalho quanto da lógica valorativa de toda a esfera substantiva de sua vida particular (GUERREIRO RAMOS, 1989). Quando sua ação instrumental está em conflito com a racionalidade substantiva que o conduz à autorrealização, o indivíduo encontra-se em um ponto de tensão racional, argumento esse que já foi base para os estudos anteriores (SERVA et al., 2015)

A saída para a tensão racional do sujeito dá-se a partir do cálculo que ele opera sobre as consequências de sua ação, nesse sentido, o sujeito delibera sua ação mediante a contingência das situações no tempo oportuno (AUBENQUE, 2008; SERVA et al., 2015). A ação

deliberada do sujeito nem sempre será a ideal, porém será a “melhor possível”, mediante a incerteza de um mundo inacabado. Desse ponto de vista, o sujeito não age a partir de uma única lógica racional (instrumental ou substantiva), mas age a partir da *phronesis*, uma ação prudente deliberada sobre um mundo contingente no tempo oportuno (ARISTÓTELES, 1987; AUBENQUE, 2008).

A saída para tensão dá-se na deliberação, é na deliberação concluída pela decisão que se integram a sabedoria (*phronesis*) e o desejo, decisão que dá lugar imediatamente à ação ética (LADRIERE, 1990). Das imersões sobre as práticas e as ações dos sujeitos frente aos momentos críticos, sobressai o entendimento de que qualquer compreensão sobre racionalidade estaciona no campo da consciência e no limite onde o sujeito pode tomar suas decisões de modo racional.

Portanto, ainda que o sujeito prepondere sobre uma ação orientada por fins ou pela razão substantiva, **é no campo da ação que efetivamente esses aspectos são mensuráveis**. Esse ponto caracteriza o que nesse estudo compreende-se como o “**limite da razão**”, o ponto onde se encerra qualquer decisão racional e consciente e se inicia a ação prática (LADRIÈRE, 1990).

Por fim, esses argumentos demonstram como Aristóteles, ao denominar a *phronesis* como uma sabedoria prática e pertinente ao sujeito prudente, compreendia: “que a regra correta não é suficiente para proporcionar efetivamente a ação, mas que é necessário para isso que se aliem a sabedoria prática e as virtudes morais no interior de um dispositivo que, é ao mesmo tempo intelectual e ético” (LADRIERE, 1990, p. 36). Ou seja, o entrelaçamento da razão permite que o sujeito realize suas escolhas e elabore a decisão, mas é a *phronesis* que o conduz à ação eficaz sobre fins.

Essa noção de *phronesis* ilumina toda uma possibilidade de entendimento sobre as práticas de gestão das organizações, confinadas e subjugadas aos limites da racionalidade instrumental (CLEGG, 2003; 2006). As teorias da Administração, em sua busca incessante pela prescrição, normatização e previsão, não estão totalmente preparadas para abarcar o universo de fenômenos relacionados aos sujeitos e às incertezas do contingente relacionado às organizações.

6 CONCLUSÕES: AS TRÊS MARGENS DA PESQUISA

O curso que percorreu a construção deste estudo é delimitado por dois questionamentos à margem, em analogia à imagem de um rio. O emprego linguístico da figura do rio e de suas margens faz parte de uma reflexão ontológica sobre essa pesquisa, sobre a dificuldade de definir o ponto de partida da investigação: a problemática no entorno da organização ou o questionamento teórico.

Na margem do conhecimento científico está a delimitação teórica sobre a qual este estudo se insere. A compreensão do entrelaçamento das racionalidades e a *phronesis*, a virtude de ordem prática, permite ao sujeito a deliberação mediante a tensão e o agir a partir do contingente das situações críticas.

Na outra margem está a evidência empírica, o objeto de investigação: a organização prisional, seus agentes e suas práticas de atuação. É na dimensão do objeto que o fenômeno se manifesta, a tensão racional, o deliberar sobre a prática, a experiência vivenciada nos momentos críticos e a incerteza sobre o contingente de acontecimentos no qual se constitui o trabalho dos agentes penitenciários.

É na “terceira margem do rio” que se insere o pesquisador, fazendo uma alusão à obra de Guimarães Rosa. À terceira margem o investigador se lança e percorre o curso da pesquisa, no amparo de disposições epistemológicas e metodológicas. Delimitado a partir das margens do problema em questão, põe-se a observar, como no espelho das águas, os reflexos das evidências sobre o campo e, sobre elas, elabora uma leitura do fenômeno e descreve suas conclusões.

Assim, esse estudo se desenvolveu sobre esse curso em busca do seguinte objetivo de pesquisa: verificar nas situações contingenciais e de tensão racional que envolvem a ação dos agentes no complexo penitenciário do Estado (COPE) as evidências da *phronesis* na deliberação sobre as práticas e situações de gestão.

Os componentes teóricos que orientaram a delimitação dos objetivos desse estudo fazem parte de uma trajetória de pesquisa sobre os estudos da racionalidade substantiva nas organizações (GUERREIRO RAMOS, 1989; HABERMAS; 1991; SERVA, 1996; 1997a, 1997b;). O elemento “tensão” emergiu das análises sobre os desenvolvimentos posteriores do campo, como o indicativo do entrelaçamento entre as racionalidades (SERVA *et al.*, 2015).

A entrada da investigação pelo pragmatismo e as abordagens centradas na prática foram uma alternativa encontrada para minimizar o

caráter essencialmente subjetivo que demarcaram os pressupostos teóricos dessa trajetória. Do pragmatismo clássico se multiplicaram uma constelação teórica de abordagens que inspiraram a operacionalização metodológica de investigação. Das abordagens centradas na prática de Schatzki (2001; 2002), partiu-se de uma ontologia contextual (*site ontologies*) para explicar o fenômeno social. Da contribuição de Girin (1990; 1996; 2011), em suas incursões sobre o campo da administração, tomou-se como objeto de análise as situações nas organizações como ponto de partida para compreender a forma como os agentes materializam a gestão sobre as práticas, fazendo referência à dimensão de espaço temporal (QUERÉ, 1997; RAULET-COSET, 2008).

A interlocução com a sociologia pragmática francesa de Boltanski e Thevenot (2006) trouxe a este estudo a noção de prova “*épreuve*”. No momento em que a capacidade dos atores é experimentada, as ações são suspensas e os atores se põem a refletir de forma crítica sobre suas ações, a fim de identificar os pontos de ruptura normativa que caracterizam o momento crítico (CORRÊA; DIAS, 2016; BOLSTANSKI; THEVENOT; 2006).

A noção de “prova” elevou a análise pragmática deste estudo da esfera *micros* situada na ação (ou nas práticas) para uma análise do impacto das ações da organização na esfera pública. Nesse âmbito, as ações dos agentes e da organização são julgadas pelos demais atores a partir de diferentes arenas e podem ser legitimadas pelos poderes já constituídos (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006; CORRÊA; DIAS, 2016; CEFAI, 2009; DODIER, 2005).

A sociologia pragmática e as inspirações etnometodológicas das teorias centradas na prática representaram um recurso teórico e metodológico que permitiu elevar o debate da racionalidade para outro patamar: o campo da ação. Na investigação pragmática a racionalidade esteve exposta nas práticas dos agentes, como parte da dimensão autorreflexiva sobre suas experiências, interações em momentos críticos, quando provados em suas capacidades (FREGA, 2012; BOLTANSKI, THEVENOT, 2006; CORRÊA; DIAS, 2016).

A fim de compreender essa relação da *phronesis* como dispositivo subjetivo que permite ao indivíduo promover um balanço entre a racionalidade substantiva e instrumental na esfera da ação, recorreu-se ao que poderia se pressupor como categorias ou elementos da *phronesis*. O que Aubenque (2008) sugere é uma cosmologia e antropologia da *phronesis*. No domínio do cosmos, está a noção de tempo oportuno (ocasião favorável) e contingência (incerteza sobre os

eventos). Na antropologia da prudência, o autor define a deliberação e a escolha, que caracterizam a ação *phronetica* (AUBENQUE, 2008).

Do resgate filosófico sobre a *phronesis* sobressaíram alguns elementos essenciais. Esses elementos permitiram compreender a dimensão sobre a qual o sujeito experimenta a prática, frente à incerteza de um mundo contingente, e delibera sua ação, em tempo oportuno, considerando o melhor meio possível de se alcançar o fim posto.

Diante desse entendimento, a outra margem do rio encontrou no Complexo Penitenciário do Estado uma organização prisional inserida no quadro problemático da segurança pública e dos dilemas que se relacionam a essa esfera. Para os estudiosos do campo da violência, as prisões são as responsáveis pela mudança do patamar do crime no Brasil. Isso porque nessas instituições as lacunas deixadas pela ausência do Estado foram sendo preenchidas pelas organizações criminosas.

De modo semelhante, o complexo penitenciário do Estado iniciou suas atividades para suprir uma demanda reprimida de vagas nas unidades prisionais do estado, permanecendo durante os primeiros anos de atividade a gestão ineficiente (por vezes corrupta) e negligente sobre o crescimento do crime organizado.

Em 2010, período tomado para a análise, a gestão do complexo foi colocada pela primeira vez sob o comando de um agente penitenciário de carreira. A categoria dos agentes penitenciários vinha de um histórico de desvalorização da categoria profissional na esfera da segurança pública e subjugada sobre a capacidade de gerenciar o seu próprio trabalho. Esses profissionais eram estigmatizados na figura do “policiaI carcereiro”, considerado tão corrupto, tão criminoso quando os detentos (GOFFMAN, 2001; 1988).

Nesse cenário, o objeto de investigação do complexo penitenciário se mostrou um campo profícuo para o entendimento e a compreensão da *phronesis*, como a saída para a tensão entre as racionalidades.

Para prosseguir a pesquisa, foram delineadas trajetórias metodológicas de investigação sobre a organização. A investigação de ordem predominantemente qualitativa e descritiva utilizou a abordagem de estudo de caso único: o Complexo Penitenciário do Estado. A primeira trajetória investiu esforços na descrição das práticas e das situações de gestão, considerando a observação no campo, as narrativas dos agentes penitenciários sobre os fatos, além da análise de registros, documentos e fotos (GIRIN, 1990; 1996).

A segunda trajetória foi a descrição do que foi caracterizado a partir da sociologia pragmática como “momento de prova”. O momento

de prova da organização e seus agentes penitenciários foram caracterizados a partir do período de gestão que se iniciou em 2010 e das medidas de enfrentamento ao crime organizado implantadas na unidade. O período foi marcado por uma sequência de mortes entre detentos e uma agente penitenciária, e três ondas posteriores de ataques nas ruas de todo Estado. A noção de prova adotada neste estudo se caracterizou como um recurso metodológico de investigação sobre uma controvérsia (que se tornou pública). Essa trajetória foi basicamente descritiva e pautou-se na investigação dos fatos a partir de fontes secundárias da informação e relatos dos agentes penitenciários (BOLTANSKI; THEVENOT, 2006).

A terceira trajetória de investigação teve inspiração na fenomenologia interpretativa e descritiva, considerando a experiência vivida pelos sujeitos como ponto de partida para a compreensão do fenômeno (VAN MANEN, 1990). Essa investigação se valeu da realização de entrevistas não estruturadas e em profundidade com os agentes penitenciários, especificamente aqueles que atuaram na organização e na Direção durante o período das crises. As entrevistas foram utilizadas para a análise transversal de todas as trajetórias.

Por fim, com o uso desses recursos metodológicos, os dados foram analisados de forma sumariamente qualitativa, formando *clusters* de análise, que partiram da descrição das práticas e das microssituações para o momento de prova da organização. Por fim, as reflexões sobre as evidências da *phronesis* foram elaboradas a partir dos operadores de análise da ação, em suma os elementos que interligaram as evidências no campo e o aporte teórico da pesquisa: a contingência, a tensão, o tempo oportuno, o deliberar e a sabedoria prática propriamente dita, a *phronesis*.

A observação das práticas dos agentes penitenciários ficou circunscrita à atividade fim da organização, que é a reclusão dos sentenciados. No compêndio que reuniu as descrições das observações, relatos e fotos, foi possível compreender em parte a dinâmica da atividade dos agentes penitenciários. O trabalho na chave foi o ponto de partida para qualquer atividade, desde o recebimento das visitas, atendimento aos advogados, atividade laboral, atendimento médico ou acesso à educação. Também foram descritas as práticas de escolta externa, vigilância na muralha e os procedimentos de revista.

No decorrer da descrição, as práticas foram acrescidas das situações de gestão que se apresentaram a esses agentes no decorrer de um plantão. Assim, foram pontuadas algumas das medidas de gestão implantadas pela Direção que modificaram as práticas dos agentes

penitenciários e a dinâmica do poder do crime organizado no interior da unidade.

O ponto de ruptura que determina a saída de uma prática para se tornar uma situação de gestão é o fator contingencial (AUBENQUE, 2008). As práticas se circunscrevem no âmbito da rotina, da previsibilidade e da capacidade das organizações de racionalizar suas operações. Todavia, os acontecimentos inusitados relacionados ao fator humano sobre o qual opera a organização prisional são o que demandam dos atores o gerenciamento (GIRIN, 1996; GOFFMAN, 2001; 1988).

Nessas situações, o que se observou foi a tensão racional entre a normatividade das práticas, elementos que tocam sobre as convicções e a esfera valorativa dos sujeitos (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA *et al.*, 2015). Como pode ser observado na dinâmica do relacionamento (necessário) que envolve o trabalho dos regalias e dos agentes penitenciários. Quando o convívio harmonioso é sustentado pelo desconhecimento do crime pelo qual o interno foi condenado, assim a relação com o detento não fere a dimensão das crenças e convicções morais do agente.

A tensão também emana do estigma relacionado à profissão do agente penitenciário (GOFFMAN, 2001). Entretanto, para o agente penitenciário, a atividade profissional conduz uma lógica racional substantiva e promove por intermédio das possibilidades que a segurança profissional, a remuneração e a formação técnica subsidiam na sua esfera da vida particular (GUERREIRO RAMOS, 1989; GIRIN, 2011). Aspectos esses que indiretamente contribuem para a produção de sentido sobre o trabalho do agente penitenciário e promovem a autorrealização (ANDRADE, TOLFO, DELLAGNELO, 2012).

Os acontecimentos relacionados à organização e suas práticas, incluindo aí as medidas de enfrentamento ao crime organizado que passaram a ser praticadas pelos agentes daquela unidade, caracterizaram um cenário de incertezas e de um contingente de ações criminosas. As disputas entre as facções na unidade, que em princípio resultaram em mortes entre os detentos dos grupos rivais, voltaram-se contra o Diretor da instituição, lamentavelmente custando a vida de sua esposa, também agente penitenciária.

Nesse ponto, tem início para a organização e para os agentes penitenciários um momento crítico ou “o momento de prova”. A noção que assume a “*épreuve*” marca a indeterminação existente entre os dois extremos distintos, a rotina e o hábito de um lado e a catástrofe, o trauma de outro (CORRÊA; DIAS, 2016; BOLSTANSKI; THEVENOT; 2006). Os agentes passaram a ser provados sobre sua

capacidade de conduzir as unidades prisionais, uma vez que do interior das unidades partiam ordens para que os criminosos nas ruas atuassem fogo ao transporte coletivo, atirassem contra os postos da polícia militar e contra agentes de segurança.

A contingência dos eventos que caracterizou esse período foi marcada por três ondas de ataques nas ruas, a primeira em 2012, logo após a morte da agente penitenciária; a segunda em fevereiro de 2013, quando o DEAP sinalizou a transferência dos líderes do PGC para a penitenciária federal de Natal – RN e; a terceira em 2014, porém essa já não tinha relação direta com as ações no interior do complexo e das unidades prisionais do Estado. Ainda assim houve integração entre os serviços de inteligência da polícia militar, civil e do complexo penitenciário, além da intervenção da Força Nacional de Segurança, para conter a manifestação e efetuar a prisão dos responsáveis pelos atentados nas ruas.

Para os agentes penitenciários essa era, sobretudo, uma oportunidade para atestar a capacidade de gestão e a experiência prática desses profissionais na esfera da segurança pública. Diante do julgamento de diferentes atores, a capacidade operacional e de gestão dos Diretores e da equipe do complexo penitenciário foi avaliada. A prova também representou a oportunidade de legitimar o poder de comando dos agentes nas unidades prisionais (DODIER, 2005). Nesse sentido, o respaldo do Estado nas ações de enfrentamento ao crime organizado, promovidas pelos agentes penitenciários mostrou-se de grande valor no reconhecimento e empoderamento da categoria.

As reflexões que os agentes abstraíram dessa experiência reverberou sobre as práticas de trabalho e a formação de um corpo técnico de conhecimento voltado para o sistema prisional. Nesse sentido, a prova foi essencial para colocar a categoria em outro patamar no campo da segurança pública em todo o Estado. O que se verificou foi que, a partir da sequência de crises vivenciadas pelo sistema prisional em Santa Catarina, cristalizou-se no corpo da instituição um “saber prático”, que partiu das experiências vivenciadas pela organização e seus atores.

Nessa perspectiva é que se buscou demarcar, a partir dos relatos e nas narrativas sobre as experiências dos agentes, evidências dos elementos constituintes da *phronesis* aristotélica, como a virtude intelectual do homem prático, capaz de auxiliá-lo a tomar a melhor decisão em cada contexto. A *phronesis* faz referência à capacidade de deliberação do indivíduo, diante da pluralidade dos meios, de agir da

melhor forma possível para alcançar o fim proposto (ARISTÓTELES, 1987).

No decorrer das análises sobre as situações e crises gerenciadas a partir do complexo, o que se observou foi que a problemática não está concentrada nos fins. Os fins sempre estão postos no trabalho prisional, colocar o detento na sela, leva-lo ao atendimento médico, garantir a segurança etc. A razão instrumental é perene em todas as ações que regem a atividade de uma penitenciária de segurança máxima. Então a tensão incide justamente sobre a pluralidade dos meios que se abrem diante de uma contingência, como, por exemplo, como garantir a segurança dos detentos durante uma briga no pátio, sem incorrer no risco sobre a própria segurança.

A tensão está no cerne da contradição sobre a qual se constitui a missão da organização prisional, que é a recuperação e ressocialização dos internos. O que na prática, do ponto de vista da razão instrumental sobre os fins e de qualquer perspectiva planejada de ação, torna-se impossível (GOFFMAN, 2001; 1988). Contudo, o sujeito é chamado a agir sobre os meios, ele não pode cumprir o fim que é a ressocialização do condenado, mas ele pode garantir os diferentes meios de que esse detento tenha acesso às oportunidades de ressocialização, tendo acesso à sala de aula, oportunidades de trabalho na prisão, separando o interno de presos faccionados. O agente penitenciário oportuniza meios pelos quais o apenado tem acesso à reeducação e à ressocialização. Em suma, os meios são múltiplos e é sobre eles que o gestor e o agente são chamados a deliberar.

Longe de qualquer pretensão de caracterizar uma ação como *phronética* ou o sujeito *phronimos* na figura do agente penitenciário, o que se buscou nessa análise foi verificar como é, na deliberação concluída pela decisão, que se integram a sabedoria (*phronesis*), o desejo e a ação no tempo oportuno (AUBENQUE, 2008; FLYVBJERG, 2001; 2003; LADRIÈRE, 1990). Compreender como a *phronesis* pode representar a disposição racional que permite ao sujeito superar os limites da racionalidade em suas ações sobre a gestão. Disso, entendemos que é a *phronesis* a virtude de ordem prática capaz de superar os limites da racionalidade no qual se insere todo conhecimento da teoria organizacional (CLEGG, 2003; 2006; LADRIÈRE, 1990).

A noção de tempo oportuno foi demarcada quando o Diretor assumiu a unidade em meio ao momento crítico que envolvia a organização. No relato, alegou que naquele momento foi necessário suspender as ações, qualquer tentativa de modificar as práticas de gestão durante o momento de crise seria alvo de resistências, tanto pelos

internos quanto pelos agentes penitenciários. A ocasião não era favorável e o tempo não era oportuno para ação, o que demonstra a evidência de um saber prático inerente à experiência da ação sobre o tempo. A noção de tempo oportuno ficou evidente nas ações sobre as intervenções prisionais, ações que tiveram um momento certo para acontecer, nem antes e nem depois. Como relatou a agente penitenciária Tatiane: “os cinco primeiros minutos são determinantes”. Porque, nesses casos, a ação dos detentos ganha forma e foge da capacidade de cinco ou seis agentes conterem uma rebelião.

A deliberação caracteriza um processo demarcado no horizonte do tempo, a deliberação envolve a escolha dos meios de agir. Para os agentes penitenciários, o deliberar assumiu um corpo institucional a partir da instituição do comitê deliberativo, com isso o peso e a responsabilidade que incidia sobre as decisões relacionadas aos internos assumiram uma forma técnica e impessoal. Essas decisões, antes restritas a um ou outro profissional, tinham o impacto sobre a vida do detento, representavam por vezes a condição para a liberdade provisória, a oportunidade de trabalhar na unidade, entre outros benefícios.

Além das situações gerenciais, a deliberação decorrente das situações críticas gerenciadas no período de um plantão eram muitas vezes desamparadas de qualquer orientação normativa e instrucional, emergiam da complexidade das demandas humanas com que esses agentes trabalham diariamente. Nessas ocasiões o agente delibera sobre um cenário de incerteza das consequências e age muito mais a partir de sua própria experiência, em um processo que entrelaça a racionalidade e o próprio desejo, encerra-se na decisão e materializa a *phronesis* na ação prática deliberada.

As evidências da *phronesis* foram captadas na sutileza das falas, da observação no campo sobre a experiência desses agentes penitenciários, sobre as inúmeras ações que se apresentaram na dinâmica da atividade profissional e que invocaram de uma sabedoria prática sobre as experiências anteriores.

Os efeitos da experiência dos agentes durante o momento de crise do sistema penitenciário do Estado produziram efeitos na gestão, tanto no que se refere às práticas do trabalho na penitenciária, quanto no que toca à própria categoria profissional. Para os agentes que trabalham no complexo penitenciário, os efeitos foram verificados na forma como conduzem as práticas, sempre buscando amparo em dispositivos materiais e legais, como no frequente uso de câmeras para registrar as situações críticas com os detentos. Além disso, nas decisões que têm impacto sobre os direitos dos internos, como a saída para o pátio ou

atendimento médico, os agentes sempre buscam estar respaldados por instâncias superiores da organização. De um modo geral, eles agem e deliberam nas situações de gestão sempre considerando os julgamentos externos à organização (justiça, população, mídia, etc.) (CEFAI, 2009; AUBENQUE, 2008).

Os efeitos da prova sobre a categoria dos agentes penitenciários e seu espaço na gestão demarcaram um salto qualitativo para profissão. A categoria, até o ano de 2008, estava enquadrada sob a função do “policiaI carcereiro”, completamente descolada tanto da atividade policial quanto da atividade prisional. No quadro atual, com o novo plano de cargos e salários aprovado em 2016, esses agentes de carreira foram oficialmente incumbidos da função da gestão das unidades prisionais, retirando os cargos de poder dos gestores politicamente indicados ou policiais e delegados da reserva (como ocorria até então). Assim, o que se observou foi que, para a categoria, a prova e as situações críticas vivenciadas no complexo, desde 2010, foram suficientes para legitimar o empoderamento desses agentes frente à organização (DODIER, 2005).

Além disso, a experiência sobre a prova produziu efeitos na formação técnica e operacional, produzindo efeitos especialmente sobre a formação e o fortalecimento da ACADEJUC. A formação técnica e instrucional já era um braço representado na organização, porém a maior parte dos instrutores pautava a formação no conhecimento sobre as práticas policiais, o que na maioria das vezes estava distante da realidade da prática prisional. Com isso, o Estado investiu na formação e especialização de instrutores em centros técnicos das unidades federais de detenção. Esses agentes, entre eles o ex-diretor do complexo penitenciário Carlos Alves, integram um grupo especializado em intervenção sobre situações de crise no sistema prisional, participando em operações de intervenção em outras unidades prisionais do Estado e fora do Estado, como foi o caso recente da megarrebelião no Estado do Ceará.

A Academia concentra hoje um corpo de conhecimento subjacente às práticas prisionais que está em constante aprimoramento. Para os agentes penitenciários, a formação técnica e a possibilidade de atuar de forma especializada na função, como no caso das intervenções, escoltas ou na parte administrativa, dá conta dos aspectos da racionalidade substantiva relacionados ao trabalho na organização, promovendo a autorrealização dos indivíduos (GUERREIRO RAMOS, 1989; SERVA, 1996; 1997). A ACADEJUC tem um papel fundamental para constituir o saber sobre a profissão, retirando-o do campo do senso

prático e constituindo um conhecimento técnico específico nos moldes da técnica e do conhecimento científico (FLYVJBERG, 2001; 2003).

Finalmente, concluímos que a *phronesis* está na saída que o agente encontra para a tensão racional agindo da melhor forma possível, considerando as consequências de suas ações. Isso demonstra que muitas vezes a relação com os detentos não será pacífica, mas que, mesmo durante intervenções, operações de contenção ou punições disciplinares, o agente pode agir considerando os melhores meios de se cumprir o objetivo definido: a segurança da unidade prisional e anulação do poder de ação dos internos. É na análise dos meios que se pode inferir sobre a evidência da *phronesis*, considerando que a ação deliberada sobre os meios foi a melhor possível diante do cenário contingencial.

Assim, no que tange à problemática teórica desse estudo, podemos afirmar que a ação humana, incluindo a gestão nas organizações, manifesta processos complexos de entrelaçamento de racionalidades, sendo a *phronesis* uma disposição racional mediadora desse entrelaçamento. Portanto, a análise da *phronesis* nos permite uma melhor compreensão dos processos de gestão nas organizações.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Sérgio. Insegurança versus direitos humanos: entre a lei e a ordem. **Tempo Social**, USP, São Paulo, n. 11, v. 2, p. 129-153, out. 1999.

ADORNO, Sérgio. Exclusão socioeconômica e violência urbana. **Sociologias**, v. 4, n. 8, p. 84-135, 2002.

ADORNO, Sérgio. Políticas Públicas de Segurança e Justiça Penal. **Cadernos Adenauer**, Rio de Janeiro, ano IX, n. 4, p. 9-27, 2008.

ADORNO, T. W; HORKHEIMER, M. **Dialética do esclarecimento**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

ANDRADE, S. P. C. de; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia. **Revista de Administração Contemporânea** [online], v.16, n. 2, p. 200-216, 2012..

ANISTIA INTERNACIONAL. **Informe 2011**: o estado dos Direitos Humanos no mundo. Disponível em: <<https://anistia.org.br/direitos-humanos/informes-anuais>>. Acesso em: set. 2014.

ANISTIA INTERNACIONAL. **Informe 2013**: o estado dos Direitos Humanos no mundo. Disponível em: <<https://anistia.org.br/direitos-humanos/informes-anuais>>. Acesso em: set. 2014.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA 2013. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, São Paulo. 7. Edição, 2013. Disponível em:<http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//anuario_2013-corrigido.pdf>. Acesso em: dezembro. 2013.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA 2014. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, São Paulo. 8. Edição, 2014. Disponível em:<http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//anuario_2014_20150309.pdf>. Acesso em: março. 2015.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA 2015. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, São Paulo. 9. Edição, 2015. Disponível

em:<<http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//anuario_2015.rreificad_.pdf>>. Acesso em: outubro 2015.

ARISTÓTELES; ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**: Poética. São Paulo: Nova Cultural, 1987. 281p. (Os pensadores).

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**; Poética / Aristóteles: seleção de textos de José Américo Motta Pessanha. 4. ed. São Paulo : Nova Cultural, 1991.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Trad. Torrieri Guimarães. São Paulo: Martin Claret, 2013.

ARRUDA, S. N. Sistema Carcerário Brasileiro: ineficiência, as mazelas e o descaso presentes nos presídios superlotados e esquecidos pelo poder público. **Revista Jurídica**, ed. 123, 2016. Disponível em: <<http://revistavisaojuridica.uol.com.br/advogados-leis-jurisprudencia/59/artigo213019-5.asp>>. Acesso em: set. 2016.

AUBENQUE, Pierre. **A Prudência em Aristóteles**. São Paulo: Discurso Editorial, 2008.

A NOTÍCIA. Tortura é registrada por câmeras de segurança no presídio de Joinville. **CLICK RBS**. Florianópolis, 08 fevereiro 2013. Disponível:<http://anoticia.clicrbs.com.br/sc/seguranca/noticia/2013/02/video-tortura-e-registrada-por-cameras-de-seguranca-no-presidio-de-joinville-4032160.html>. Florianópolis. Fevereiro 2013. Acesso em 2013.

BARRETO, C. Sobre a racionalidade humana: conceitos, dimensões e tendências. Anais do XVII ENANPAD, v. 9. Salvador, ANPAD, 1993.

BITTENCOURT, A.; VIEIRA, J. **S.O.S Segurança pública**: soluções práticas para questões emergentes. Florianópolis, SC: Alaor Bittencourt, 2010.

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BOLTANSKI, L; THÉVENOT, L. **On justification: economies of worth**. New Jersey: Princeton, 2006.

BOLTANSKI, L. THÉVENOT, L. **De la justification**. Les économies de la grandeur. Paris: Gallimard, 1991.

BOURDIEU, P. **Espaço social e espaço simbólico**. Conferência proferida na Universidade de Todai, Japão, out. 1989.

BODÊ de MORAES, P. R. A Identidade e o Papel de Agentes Penitenciários. **Tempo Social**. Revista de Sociologia da USP, v.25, n.1. 2013.

BODÊ de MORAES, Pedro Rodolfo. **Punição encarceramento e construção de identidade profissional entre agentes penitenciários**. São Paulo: IBCCRIM, 2005.

BOURDIEU, P. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. Campinas, SP: Papirus, 1996.

BLOOR, David. **Knowledge and Social Imagery**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991

BRASIL. Lei nº 8.072, de 25 de julho de 1990. Dispõe sobre os crimes hediondos, nos termos do art. 5º, inciso XLIII, da Constituição Federal, e determina outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8072.htm. Acesso em: março de 2015.

BRASIL. Lei de Execuções Penais. Lei nº 7210 de 11 de julho de 1984. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210.htm. Acesso em: mar de 2015.

BRASIL. Ministério da Justiça. Conferência Nacional de Segurança Pública, I, 2009. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br.conseg>>. Acesso em: set. 2014.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.

BISPO, F. Crimes do cárcere: 89 teriam desviado dinheiro de escoltas. **Notícias do dia.** Florianópolis. Disponível em: <<https://crimesnocarcere.wordpress.com/>>. Acesso em: março 2015.

BISPO, F. Crimes do cárcere: Saída temporária custava até R\$ 7 mil. **Notícias do dia.** Florianópolis, 31 Março 2016. Disponível em: <<https://crimesnocarcere.wordpress.com/>>. Acesso em: março 2016.

CABRAL, S.; LAZZARINI, S.G. Impactos da Participação Privada no Sistema Prisional: Evidências a partir da Terceirização de Prisões no Paraná. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 1, pp. 395-413, Mai./Jun., 2010.

CABRAL, S. Sobre a participação privada na gestão e operação de prisões no Brasil: uma análise à luz da Nova Economia das Instituições. **Organizações & Sociedade** (Impresso), v. 14, p. 29-47, 2007.

CARVALHO, V. A.; SILVA, M. R. F. Política de segurança pública no Brasil: avanços, limites e desafios. Rev. **Katálysis**, v. 14, n. 1, p. 59-67, 2001.

CARVALHO, H.B.A. A phrónesis aristotélica: breve comparação das leituras de Alasdair MacIntyre e Paul Ricoeur. **HYPNOS**, São Paulo, número 27, 2º semestre 2011.

CALDAS, M. Explorando outros viveres: ensaio sobre a escolha e a diversidade em design organizacional. **Anais do XVIII ENANPAD**, v. 8. Curitiba, ANPAD, 1994.

CEFAÏ, Daniel. Como nos mobilizamos? A contribuição de uma abordagem pragmatista para a sociologia da ação coletiva. Dilemas: **Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 4, abr./maio/jun. 2009.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social.** Tradução: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, J. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1996.

CHIES, Luiz Antônio Bogo. A prisionalização do agente penitenciário: um estudo sobre os encarcerados sem pena. **Educat. Cadernos de Direito**, Pelotas, n. 6, 2001.

CLEGG, Stewart. **Frameworks of power**. London: Sage; 1989.

CLEGG, Stewart. Organizations: Power/History/Imagination. **Cadernos EBAPE**, v. 1, n. 1, ago. 2003.

CLEGG, Stewart. The bounds of rationality: Power/history/ imagination. *Critical Perspectives on Accounting*. **Elsevier**, n. 17, p. 847-863, 2006.

CORRÊA, Diogo Silva. De la critique: précis de sociologie de l'émancipation. **Sociedade e Estado**, UnB, v. 25, p. 589-600, 2010.

CORRÊA, Diogo Silva. Do problema do social ao social como problema: elementos para uma leitura da sociologia pragmática francesa. **Política & Trabalho**, n. 40, p. 35-62, 2014.

CORRÊA, Diogo Silva; DIAS, Rodrigo de Castro. A crítica e os momentos críticos: de la justification e a guinada pragmática na sociologia francesa. **Mana**, v. 22, n. 1, p. 67-99, 2016

COELHO, Edmundo Campos. A oficina do diabo. Rio de Janeiro: **Espaço e Tempo**, 1987.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. São Paulo. Penso. 3ª edição. 2014.

CRUZ, M. V. G.; SOUZA, L. G.; BATITUCCI, E. C. Percurso recente da política penitenciária no Brasil: o caso de São Paulo. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1307-1325, 2013.

DEAP. Departamento de Administração Prisional de Santa Catarina. **O Sistema Prisional em Números**. Informativo distribuído em unidade

prisionais, 2013. Disponível em: <<http://www.deap.sc.gov.br>>. Acesso em: out. 2015.

DEAP. Departamento de Administração Prisional. Instrução Normativa de 2010 que regulamenta e normatiza os procedimentos e funcionamento das unidades prisionais do Estado de Santa Catarina. Disponível em: <<<http://www.deap.sc.gov.br/index.php/downloads/normativas-e-portarias/39-12042012-instrucao-normativa-0012010-deap-1/file>>>. Acesso em: mar. 2015.

DEPEN. Departamento Penitenciário Nacional. Ministério da Justiça. Institucional. **Site oficial**. Disponível em: <<http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politica-penal>>. Acesso em: set. 2014.

DEWEY, John. O desenvolvimento do pragmatismo americano. **Scientia e studia**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 227-43, 2007

DI SANTIS, B. M.; ENGBRUCH, W. Evolução histórica do sistema prisional e a Penitenciária do Estado de São Paulo. **Revista Liberdades**, n. 11, set./dez. 2012. Disponível em: <http://www.revistaliberdades.org.br/_upload/pdf/14/historia.pdf>. Acesso em: set. 2014.

DIARINHO. O PGC nasceu da ausência do Estado. Itajaí, 02 de março de 2013. Disponível em: <http://www.diarinho.com.br/materias.cfm?caderno=25&materia=62626>. Acesso em março de 2013.

DIÁRIO CATARINENSE. Detentos da Penitenciária de São Pedro de Alcântara estão marcados para morrer. Diário Catarinense. Florianópolis, 27 de maio de 2011. Disponível em:<<<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticia/2011/05/detentos-da-penitenciaria-de-sao-pedro-de-alcantara-estao-marcados-para-morrer-3326135.html>>>. Acesso em: abril de 2014.

DIÁRIO CATARINENSE: Ministério Público denuncia nove pessoas ligadas morte da agente Deise Alves. Disponível: <<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2013/01/ministerio-publico-denuncia-nove-pessoas-ligadas-a-morte-da-agente-deise-alves-4019990.html?pagina=9>>. Acesso em: março 2015.

DOSSE, François. **O império do sentido**. Bauru: Edusc, 2003.

DODIER, N. L'espace et le mouvement du sens critique. **Annales HSS**, 60(1):7-31. 2005.

EL PAÍS. Santa Catarina vive terror com ataques de facção criminosa. Florianópolis, 08 de outubro de 2014. http://brasil.elpais.com/brasil/2014/10/08/politica/1412788633_289046.html

ENRIQUEZ, Eugène. (1997) A organização em análise. Petrópolis: Vozes.

FERRARA, A. On Phronesis. **Praxis International**, v. 7, n. 3/4, p. 247-267, Winter, 1987.

FLYVBJERG, B. *Rationality and Power. Democracy in Practice*. Chicago, IL: University of Chicago Press. 1998.

FLYVBJERG, B. **Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again**. Cambridge: Cambridge University Press. 2001.

FLYVBJERG, B. Making organization research matter: power, values, and phronesis. In: CZARNIAWSKA, Barbara; SEVÓN, Guje (Eds.). **The northern lights: organization theory in Scandinavia**. Stockholm: Liber, 2003.

FLYVBJERG, B.; LANDMAN, T.; SCHRAM, S. **Real Social Science: Applied Phronesis**. Cambridge: University Press, 2012.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FOUCAULT, M. **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FREGA, Roberto. **Practice, judgment, and the challenge of moral and political disagreement: a pragmatist account**. Lexington Books, 2012.

FREGA, Roberto. Qu'est-ce qu'une pratique? In: CHATEAU RAYNAUD, F. COHEN, Y. (Dir.). *Histoires pragmatiques. Raisons pratiques*, Paris, Editions de L'Ehess, v. 25, p. 321-349, 2016.

FREIRE, M. D. Paradigmas de segurança no Brasil: da ditadura aos nossos dias. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, ano 3, ed. 5, p. 100-114, ago./set. 2009.

FREITAG, B. **A teoria crítica: ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GARCIA, R. A base de uma administração autodeterminada: o diagnóstico emancipador?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 2, p. 7-17, 1980.

GIRIN, J. L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode. In: MARTINET, Dans et al. *Épistémologies et sciences de gestion. Economica*, Paris, p. 141-182, 1990.

GIRIN, J. A Linguagem nas organizações: Signos e símbolos. In: CHANLAT, J.-F. (Coord.). **O indivíduo na organização**. Dimensões esquecidas, v. 3. São Paulo: Atlas, 1996.

GIRIN, J. Empirical Analysis of Management Situations: Elements of Theory and Method. *European Management Review*, v. 8, p. 197-212, 2011.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, K. C.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOFFMAN, Erving. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Perspectiva, 2001.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

Goodman, L.A. "Snowball sampling". *Annals of Mathematical Statistics*. 1961.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização das riquezas das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GUERREIRO RAMOS. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro, FGV, 1983.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

GIMMLER, A. Pragmatisme og “practice turn”. **Distinktion**, (64), 2012. pp. 43-58.

G1 SC. Governador de SC anuncia afastamento de diretor de presídio. 14 de novembro de 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2012/11/governador-de-sc-anuncia-afastamento-de-diretor-de-presidio.html>. Acesso em abril de 2014.

G1 SC. Cronologia da terceira onda de ataques em Santa Catarina. Florianópolis, 03 de outubro de 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2014/10/confira-cronologia-da-terceira-onda-de-ataques-em-santa-catarina.html>. Acesso em out de 2014.

G1. Onda de ataques em Santa Catarina. Disponível em: <http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2012/11/apos-mais-ataques-empresas-de-onibus-recolhem-veiculos-na-capital.html>>. acesso em nov 2012.

G1 SC. Polícia vai dar uma resposta cada vez mais efetiva. Florianópolis, 29 de setembro de 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2014/09/policia-vai-dar-uma-resposta-cada-vez-mais-efetiva-diz-grubba-apos-ataques.html>. Acesso em setembro de 2014.

G1 SC. Suspeitos de atirar em base da PM derrubam ponto de ônibus em SC. Florianópolis, 29 de setembro de 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2014/09/suspeitos-batem-em-ponto-de-onibus-da-capital-em-sc-em-perseguido-da-pm.html>. Acesso em setembro de 2014.

HABERMAS, Jurgem. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.

HABERMAS, Jurgem. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, Jurgem. **O discurso filosófico da modernidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

HABERMAS, Jurgem. **Teoria de la acción comunicativa, I racionalidad de la acción y racionalización social**. Buenos Aires: Taurus Humanidades, 1999.

HESSEN, J. Carta sobre o humanismo. Petrópolis: Vozes, 2011.

HERITAGE, John C. Etnometodologia. In GIDDENS, Anthony e TURNER, Jonathan (org.). **Teoria Social Hoje**. Tradução Gilson César Cardoso de Sousa. São Paulo: UNESP, 1999.

HOBSBAWM, E. J. **A era das revoluções: 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2009.

HORKHEIMER, M. **Eclipse da razão**. São Paulo: Centauro, 2001.

JAPIASSU, H. Introdução ao pensamento epistemológico. 6. Ed. São Paulo: Francisco Alves, 1991.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 85, n. 5, p. 1145-1179, 1980.

KANT, I. **Textos seletos**. Petrópolis: Vozes, 2005

KARAM, C. A. **Legitimando uma inovação social**: o caso do corpo de bombeiros voluntários de Joinville. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Florianópolis, 2014.

KRIEGER, Morgana G. M. **Legitimidade das organizações da sociedade civil na região Sul do Brasil**: uma análise da percepção dos atores do campo à luz da teoria das grandezas. Dissertação (Mestrado

em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Florianópolis, 2011.

LADRIÈRE, Paul. La sagesse pratique. Les formes de l'action, **Raisons Pratiques**, n. 1, p. 15-37, 1990.

LATOUR, B. **Jamais fomos modernos**: ensaio de antropologia simétrica. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

LAMBRANHO, L. BISPO, F. Crimes do cárcere: Milícia carcerária não foi investigada. **Notícias do dia**. Disponível em: <<https://crimesnocarcere.wordpress.com/>>. Acesso em: março 2015

LEMONS, L.; ALCADIPANI, R. Por uma Epistemologia das Práticas Organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, p. 79-98, 2015.

LÉVESQUE, Benoît. Contribuição da nova sociologia econômica para repensar a economia no sentido do desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 49-60, abr./jun. 2007.

LEMONS, A. M., MAZZILLI, C., KLERING, L. R. Análise do Trabalho Prisional: um Estudo Exploratório. **RAC**, v.2, n.3, Set./Dez. 1998: 129-149.

LIMA, R. S., BUENO, S. O eterno presente da segurança pública brasileira. Introdução in: **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2015**. Fórum Brasileiro de Segurança Pública, São Paulo. 9. Edição, 2015. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/storage/download//anuario_2015.rtfeticad_.pdf>. Acesso em: outubro 2015.

MACINTYRE, A. After virtue. **A study in moral theory**. 2. ed. London: Duckworth, 1985.

MACINTYRE, A. **Justiça de Quem? Qual Racionalidade?** São Paulo: Loyola, 1991.

MADEIRA, L. M., RODRIGUES, A. B. Novas bases para as políticas públicas de segurança no Brasil a partir das práticas do governo federal

no período 2003-2011. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 49(1):3-21, jan./fev. 2015.

MANSO, B. P.; GODOY, M. 20 Anos de PCC: o efeito colateral da política de segurança pública. **Revista Interesse Nacional**, Ano 6, n. 24, 2013.

MANSO, B.P. **PCC inspirou facção que provoca terror em SC. ESTADÃO**: São Paulo, 17 fev. 2013. Disponível em: <<http://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,pcc-inspirou-facciao-que-provoca-terror-em-sc-imp-,997867>>. Acesso em: março de 2015.

MIKI, R. Políticas de Segurança Pública. *Revista Interesse Nacional*, Ano 4, n. 14, 2011.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Levantamento Nacional de informações penitenciárias. Junho de 2014. DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL. Disponível em: <https://www.justica.gov.br/noticias/mj-divulgara-novo-relatorio-do-infopen-nesta-terca-feira/relatorio-depen-versao-web.pdf>. Acesso em março de 2015.

MORAES, Pedro Rodolfo Bodê de. **Punição, encarceramento e construção de identidade profissional entre agentes penitenciários**. São Paulo: IBCCRIM, 2005.

MUKERJ, C. Pragmatismo e paixão política: o raciocínio moral americano e a sociologia francesa In: BREVIGLIERI, M.; LAFAYE, C.; TROM, D. *Compétences Critiques et sens de la justice*. Colloque du Cerisy. **Economica**, Paris, 2000.

NASCIMENTO, E. M. M. A Apropriação do Pragmatismo Deweyano por Rorty: uma análise crítico avaliativa. **Redescrições**, v. 1, p. 20, 2010.

OLIVEIRA, Odete Maria de. **Prisão: um paradoxo social**. Florianópolis: UFSC, 1996.

OLIVEIRA, F. A teoria crítica e a totalização da racionalidade instrumental ou pessimismo da Escola de Frankfurt. **Anais do XVII ENANPAD**, v. 9. Salvador, ANPAD, 1993.

OLIVEIRA, R. A. Violência em Santa Catarina: Faccão criminosa chega a 10 anos com violência como estratégia de marketing em Santa Catarina. **UOL: Notícias cotidianas**. Florianópolis, 23 fev 2013. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2013/02/23/faccao-criminosa-chega-a-10-anos-com-violencia-como-estrategia-de-marketing-em-santa-catarina.htm>> Acesso em: outubro de 2015.

OSP. Observatório de Segurança Pública. **Sistema Penitenciário Paulista**: Breve Histórico sobre as prisões em São Paulo. Disponível em: <www.observatoriodeseguranca.org/dados/penitenciario>. Acesso em: out. 2014.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Para Além dos Paradigmas nos Estudos Organizacionais: O Círculo das Matrizes Epistemológicas. **VI COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DAS CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**. Anais. Florianópolis, mar. 2014.

PASSETTI, E. **Anarquismos e sociedade de controle**. São Paulo: Cortez, 2003.

PICKERING, A. Living in the Material World. In: DEVAUJANY, F.; MITEV, N. (Eds.). **Materiality and Space**: Organizations, Artefacts and Practices. London: Macmillan, 2013. p. 25-40.

PICKERING, A. Science, Contingency and Ontology. In: SOLER, L.; TRIZIO, M.; PICKERING, A. (Eds.). **Science as It Could Have Been**: Discussing the Contingency/Inevitability Problem. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 2015. p. 117-28.

PIZZA JÚNIOR, W. Razão substantiva. **Rev. Adm. Pública**, v. 28, n. 2, p. 7-14, abr./jun. 1994.

PRONASCI. Brasil, Ministério da Justiça. **Programa Nacional de Segurança Pública com Cidadania**. Disponível em: <<http://www.mj.gov.br.pronasci>>. Acesso em: set. 2014.

QUÉRÉ, Louis et al. (Org.). **La théorie de l'action**: le sujet pratique en débat. Paris: CNRS Éditions, 1993.

QUÉRÉ, Louis. La situation toujours négligée? **Réseaux**, n. 85, p. 163-192, 1997.

QUERÉ, L. Entre facto e sentido: a dualidade do acontecimento. Trajetos: **Revista de Comunicação, Cultura e Educação**, Lisboa, n. 6, p. 59-74, 2005.

RAULET-CROSET. La dimension territoriale des situations de gestion, **Revue française de gestion**, n. 184, p. 137-150, 2008.

ROLIM, M. Caminhos para a inovação em segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 1, ed. 1, p. 32-47, 2007.

SALLA, F. Os impasses da democracia brasileira: o balanço de uma década de políticas para as prisões no Brasil. **Revista Lusotopie**, Paris, v. 10, p. 419-435, 2003.

SALLA, F. As rebeliões nas prisões: novos significados a partir da experiência brasileira. **Sociologias**, n. 16, p. 274-304, 2006.

SALLA, F.; GAUTO, M.; ALVAREZ, M. C. A contribuição de David Garland: a sociologia da punição. **Tempo Social**, São Paulo, v. 18, n. 1, p. 239-350, jun. 2006.

SANTA CATARINA. Ministério Público de Santa Catarina. 8a Promotoria de Justiça da Comarca de São José. **Ação civil pública por improbidade administrativa c/c pedido cautelar**. SIG n. 08.2014.00031438-3. Promotora Márcia Aguiar Arend. São José, 26 fev. 2014.

SANTA CATARINA. Ministério Público de Santa Catarina. 8a Promotoria de Justiça da Comarca de São José. **Instaura Inquérito civil**. SIG n. 06.2014.00012195-7. Promotora Márcia Aguiar Arend. São José, 17 dez. de 2014.

SANTA CATARINA. Ministério Público de Santa Catarina. 8a Promotoria de Justiça da Comarca de São José. **Inquérito Policial nº 0008364-32.2014.8.24.0064**. SIG n. 08.2014.00249516-6. Promotora Márcia Aguiar Arend. São José, 17 dez. de 2014. São José, 14 de mai. 2015.

SANTA CATARINA. Departamento de Administração Prisional. **Instrução Normativa n. 001/2010/DEAP/GaB/SSP**. Dispõe sobre as normas e procedimentos operacionais de segurança a serem adotadas pelas Unidades Prisionais do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 25 ago. 2010. Disponível em: <<http://www.deap.sc.gov.br/index.php/downloads/normativas-e-portarias/39-12042012-instrucao-normativa-0012010-deap-1/file>>. Acesso em: 30 mar. 2016.

SANTA CATARINA. Governo do Estado. **Decreto n. 37, de 20 de fevereiro de 2003**. Decreta Situação de Emergência no Sistema Penal do Estado de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em: <<http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2003/000037-005-0-2003-008.htm>>. Acesso em: jan. 2015.

SANTA CATARINA. **Lei complementar nº 55**. Distinção do agente prisional de policial carcerário, de 29 de maio de 1992.

SANTA CATARINA. **Lei complementar nº 472**. Regulamenta a profissão de Agente penitenciário no Estado de 09 dezembro de 2009.

SANTOS, L. **A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública**: novos caminhos de um campo de estudo. 262 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Florianópolis, 2012.

SAP. Secretaria de Administração Penitenciária. **História do Sistema Penitenciário Paulista**. Disponível em: <<http://www.sap.sp.gov.br/common/museu/museu.php>>. Acesso em: set. 2014.

SAPORI, L. F. **Segurança pública no Brasil**: desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SASSURE, F. Escritos de Linguística Geral. Organizado e editado por Simon Bouquet e Rudolfo Engler. Tradução de Carlos Augusto Leuba Salum e Ana Lúcia Franco. São Paulo: Cultrix, 2002.

SCARTAZZINI, Letícia. **Entre Grades e Cadeados**: a condição psicossocial do agente penitenciário em exercício na Mesorregião da Grande Florianópolis. Florianópolis, 2014.

SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. **Organization Studies**, v. 27, n. 12, p. 1863-73, 2006.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. **The practice turn in contemporary**. London: Routledge, 2001.

SCHATZKI, T. R. **The site of the social**: a philosophical account of the constitution of social life and change. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.

SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.

SCHIO, S. M. Aristóteles e ação humana. **Conjectura: filosofia e educação**. v. 14, n. 1, jan./maio 2009.

SCHWANDT, T. As três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DEZIN, N. K. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 193-217.

SELL, C. E. **Max Weber e a Racionalização da Vida**. Petrópolis: Vozes, 2013.

SEIDMAN, I. **Interviewing as a qualitative research: a guide for reserchers**. New York: Teachers College Press, 1997.

SERVA, M. O Fenômeno das Organizações Substantivas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, FGV, v. 33, n. 2, p. 36-43, mar./abr. 1993.

SERVA, M. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. Tese (Doutorado em Administração) – EAESP/FGV, São Paulo, 1996.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997a.

SERVA, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade frutuosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, p. 108-34, 1997b.

SERVA, M.; CAITANO, D.; SANTOS, L.; SIQUEIRA, G. A análise da racionalidade nas organizações: um balanço do desenvolvimento de um campo de estudos no Brasil. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, jul./set. 2015.

SIQUEIRA, G. M. V. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas**: novas fronteiras do campo de estudos. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Florianópolis, 2012.

TENÓRIO, F. Tem razão a administração? *Rev. Adm. Pública*, v. 24, n. 2, p. 5-9, fev./abr. 1990.

GOMES, M. M. **O lado negro do preto: O fardo da farda**. Narrativas de integrantes do BOPE-SC sobre mandato policial de grupos especiais de Polícia. Dissertação (Mestrado em Antropologia Social) - Universidade federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Florianópolis, 2010.

THEVENOT, L. **L'action au pluriel**. Sociologie des régimes d'engagement. Paris: Découverte, 2006.

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

VANDENBERGUE, Frédéric. Construção e Crítica na Nova Sociologia Francesa. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 21, n. 2, p. 315-366, maio/ago. 2006.

VASCONCELOS, F. Racionalidade, ética e organizações - uma visão analítica". **Anais do XVII ENANPAD**, v. 9. Salvador, ANPAD. 1993.

VAN MANEN, M. *Researching lived experience*. New York: State of New York Press, 1990.

VARGAS, D. PEREIRA, F. **A Máfia das Cadeias: Fundação do PGC iniciou em 2001 na Penitenciária de Florianópolis**. **Diário Catarinense**. Florianópolis, 11 de abr de 2013a. Disponível em:

<<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2013/04/fundacao-do-pgc-iniciou-em-2001-na-penitenciaria-de-florianopolis-4103423.html>>. Acesso em: mar de 2015.

VARGAS, D. **Penitenciária de São Pedro de Alcântara, na Grande Florianópolis, teve 11 mortes em 2011. Diário Catarinense.** Florianópolis, 10 de maio 2011. Disponível em: <<<http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticia/2011/05/penitenciaria-de-sao-pedro-de-alcantara-na-grande-florianopolis-teve-11-mortes-em-2011-3304962.html>>> acesso em: dez de 2014.

VARGAS, D. **Diretores do Presídio e da Penitenciária de Chapecó são afastados do cargo. Diário Catarinense.** Florianópolis, 11 janeiro 2016. Disponível em: <<http://jornaldesantacatarina.clicrbs.com.br/sc/noticia/2016/01/diretores-do-presidio-e-da-penitenciaria-de-chapeco-sao-afastados-do-cargo-4948791.html>>. Acesso em: jan 2016.

VARGAS, D. **Novo diretor de São Pedro de Alcântara terá de manter linha dura e tolerância zero aos presos.** O sol diário. Click RBS.. Florianópolis, 15 de novembro de 2012. Disponível em: <http://osoldiario.clicrbs.com.br/sc/seguranca/noticia/2012/11/novo-diretor-de-sao-pedro-de-alcantara-tera-de-manter-linha-dura-e-tolerancia-zero-aos-presos-3951408.html>. Acesso em março 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WACQUANT, L. Esclarecer o habitus. **Sociologias**, 14, p. 35-41, 2004.

WEBER, Max. **Ensaio de sociologia e outros escritos.** São Paulo: Abril Cultural, 1974.

WESTBROOK, Robert B. Anísio Teixeira, José Eustáquio Romão, Verone Lane Rodrigues (org.). **John Dewey.** Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010.

WITTGENSTEIN, L. **Investigações Filosóficas.** 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre (RS): Bookman, 2010.